# ĐỘNG LỰC
## CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO
## THE MOTIVE

NGÔ THẾ VINH *dịch*

**Tại sao nhiều nhà lãnh đạo lạc lối giữa những trách nhiệm quan trọng nhất của mình?**


**PATRICK LENCIONI**

*NEW YORK TIMES* BEST SELLING AUTHOR



alpha books

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

**NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI**

**Trụ sở chính:**

Số 46, Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Tel: 0084.24.38253841 – Fax: 0084.24.38269578

**Chi nhánh:**

Số 7, Nguyễn Thị Minh Khai. Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Tel: 0084.28.38220102

Email: marketing@thegioipublishers.vn

Website: www.thegioipublishers.vn

# ĐỘNG LỰC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Tại sao nhiều nhà lãnh đạo lạc lối giữa những trách nhiệm quan trọng nhất của mình?

Ngô Thế Vinh *dịch*

**PATRICK LENCIONI**

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**

GIÁM ĐỐC – TỔNG BIÊN TẬP

TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Ngô Thị Hương Sen

Sửa bản in: Quân Đặng

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

In 3.000 bản, khổ 13 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Quốc Duy. Địa chỉ: Số 9, ngách 130/1, ngõ 130 phố Đốc Ngữ, P. Vĩnh Phúc, Q. Ba Đình, Hà Nội. Xưởng SX: Trụ Cầu N25 , Đường Tân Xuân , P. Đông Ngạc, Q. Bắc Từ Liêm, Hà Nội. Số xác nhận

đăng ký xuất bản: 5082-2020/CXBIPH/03-250/ThG. Quyết định xuất bản số: 1393/QĐ-ThG cấp ngày 08 tháng 12 năm 2020. ISBN: 978-604-77-8659-6. In xong và nộp lưu chiểu năm 2021.

**CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA** - www.alphabooks.vn

**TẠI HÀ NỘI**

**Địa chỉ:** Tầng 3, Số 11A, Ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nọi

***Tel:** (84-24)3 722 6234 | 35 | 36

***Fax:** (84-24)3 722 6237

*Email: info@alphabooks.vn

**Phòng kinh doanh:**

*Tel/Fax: (84-24)3 773 8857 - *Email: Sale@alphabooks.vn

**TẠI TP HỒ CHÍ MINH**

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phương 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

***Tel:** (84-28)3 8220 334|35

“Một trong những chìa khóa thành công quan trọng nhất là có tính kỉ luật để làm những gì bạn biết mình nên làm, thậm chí khi bạn không muốn làm chúng.”

**— Khuyết danh**

“Cách duy nhất để tạo nên sự nghiệp vĩ đại là yêu những gì bạn làm. Nếu bạn chưa tìm ra nó, hãy tiếp tục tìm kiếm. Đừng dừng lại.”

**— Steve Jobs**

“Hãy xây nên giấc mơ của bạn, nếu không thì người khác sẽ thuê bạn xây giấc mơ của họ.”

**— Farrah Gray**

*Cuốn sách này xin dành tặng Sơ Regina Marie Gorman và Weldon Larson, vì niềm tin và sự khiêm tốn của các bạn ở vị trí lãnh đạo.*

# Mở đầu

Mỗi khi nghe một diễn giả trong lễ tốt nghiệp thúc giục một nhóm sinh viên "Hãy bước ra thế giới bên ngoài và trở thành nhà lãnh đạo", tôi luôn muốn đứng dậy và hét lên: "Không! Làm ơn đừng trở thành lãnh đạo, trừ khi các bạn làm thế vì lý do chính đáng, và nhiều khả năng lý do của các bạn chưa chính đáng đâu!"

Cho phép tôi được giải thích.

Đây là cuốn sách kinh doanh thứ 11 hay thậm chí thứ 12 mà tôi viết, con số tùy theo cách bạn đếm. Nếu ai đó lần đầu đọc sách của tôi, tôi sẽ khuyên họ bắt đầu với cuốn này.

Đó là bởi đa phần những cuốn sách khác của tôi tập trung vào vấn đề *làm thế nào* để trở thành nhà lãnh đạo: Làm thế nào vận hành một tổ chức lành mạnh, dẫn đầu một đội ngũ gắn kết, quản lý một nhóm nhân viên. Tuy vậy, trong nhiều năm qua tôi nhận ra rằng một số người không đi theo những hướng dẫn mà tôi đưa ra, bởi ngay từ đầu nó đã thể hiện ở *lý do* mà họ muốn trở thành nhà lãnh đạo.

Suốt thời thơ ấu của tôi, mọi người đã thúc giục tôi và những người bạn đồng trang lứa của tôi phải vươn lên thành người lãnh đạo. Tôi đã chấp nhận sự khuyến khích đó theo nghĩa đen và tìm kiếm cơ hội để lãnh đạo mọi người hoặc các tổ chức ngay khi đủ tiêu chuẩn để đứng đầu một đội nhóm hoặc tranh cử vào hội đồng học sinh. Nhưng giống như nhiều người khác, tôi không bao giờ dừng lại để suy nghĩ về việc tại sao tôi nên trở thành nhà lãnh đạo.

Hóa ra, động lực chính cho phần lớn những người trẻ và cả nhiều người lớn tuổi hơn chính là những phần thưởng mà vị trí lãnh đạo mang lại cho họ, chẳng hạn như *sự nổi tiếng, địa vị và quyền lực*. Thế nhưng, người được thúc đẩy bởi những thứ này sẽ không trân trọng những yêu cầu của vị trí lãnh đạo nếu họ ít thấy hoặc không thấy mối liên quan giữa việc hoàn thành trách nhiệm và

nhận được các phần thưởng đó. Họ sẽ lựa chọn cách sử dụng thời gian và năng lượng dựa trên những gì họ sẽ nhận được, thay vì những gì họ cần trao cho những người mà họ đang lãnh đạo. Điều này rất nguy hại nhưng lại quá phổ biến. Mục đích của cuốn sách mà bạn cầm trên tay chính là để khiến điều đó trở nên ít phổ biến hơn.

Tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu và điều chỉnh động lực lãnh đạo của mình để có thể hoàn toàn trân trọng bản chất khó khăn cũng như quan trọng của vị trí lãnh đạo một tổ chức. Hoặc có lẽ nó sẽ giúp bạn đi tới kết luận nhẹ nhõm rằng thực ra bạn không muốn trở thành nhà lãnh đạo, điều đó cho phép bạn tìm ra cách để tận dụng tài năng và sở thích của mình ở một vị trí khác.

# CÂU CHUYỆN

# Tình huống

Shay Davis biết rằng hẳng còn quá sớm để anh bị sa thải. Sáu tháng là quá ngắn để ngay cả những quỹ đầu tư tư nhân mạo hiểm nhất có thể "xử trảm" vị CEO vừa mới được thăng cấp. Nhưng không phải là quá sớm để họ bắt đầu nghĩ tới chuyện đó.

Golden Gate Security không hẳn là thất bại dưới thời kỳ lãnh đạo ngắn ngủi của Shay. Công ty với trụ sở đặt tại Emeryville – một thị trấn gần như chỉ toàn các công ty thương mại ở bờ Đông Vịnh San Francisco – vẫn đang tăng trưởng, mặc dù chậm hơn phần lớn các công ty chứng khoán khác ở bờ Tây. Biên lợi nhuận của nó khá ổn, nhưng lại quá nhỏ bé khi so với All-American Alarm – gã khổng lồ hoạt động trên phạm vi toàn quốc, đồng thời là hãng mạo hiểm nhất trên thị trường chứng khoán hộ gia đình và doanh nghiệp nhỏ.

Shay cho rằng các nhà đầu tư tư nhân sẽ cho anh thêm chín tháng nữa để đem lại sự đột phá ở Golden Gate, nhưng anh sẽ không chờ lâu đến thế. Sau khi đã leo từng nấc thang suốt hơn hai thập kỷ và cuối cùng cũng lên đến đỉnh, anh sẽ không bao giờ để uổng phí biết bao công sức trong từng ấy năm trời.

Vậy là anh quyết định gạt cái tôi đi và thực hiện một cuộc điện thoại đầy đau đớn.

# Nghiên cứu

Lighthouse Partners là một công ty tư vấn nhỏ nằm ở Vịnh Half Moon, California, nổi tiếng vì được làm việc cùng những khách hàng thành công và đầy thú vị. Một trong những khách hàng đó là Del Mar Alarm – một công ty có trụ sở đóng tại San Diego, vốn là ngôi sao đang tỏa sáng trên thị trường chứng khoán ở khu vực California, đồng thời cũng là một cái gai nhỏ trong mắt Shay Davis.

Dù là trong một buổi tọa đàm ở triển lãm thương mại hay một bài viết trên tạp chí kinh doanh, Del Mar và vị CEO người Anh của nó là Liam Alcott vẫn luôn được khen ngợi vì khung lợi nhuận vượt bậc cùng khả năng đánh bại những đối thủ cạnh tranh trong nước, chẳng hạn như All-American.

Bình thường, Shay sẽ không bao giờ nghĩ đến việc thuê một công ty tư vấn của đối thủ, nhưng giờ anh đã bắt đầu cảm thấy tuyệt vọng đến mức cần thử một điều gì đó mới mẻ. Khi anh liên lạc với nhân viên tư vấn ở Lighthouse từng làm việc với Del Mar, cô giải thích với anh rằng cô sẽ phải hỏi lại khách hàng của mình để xem liệu cô có được phép làm việc với một công ty khác trong cùng ngành hay không. Shay đoán chắc rằng anh sẽ không còn nhận được tin tức gì của cô nữa. Và anh đã đúng.

Nhưng Shay không thể đoán được điều gì sắp xảy ra sau đó.

# Khắc tinh

Thật khó để ghét một người mà ta không quen biết, nhưng Shay nhận thấy rằng anh khá giỏi trong chuyện đó mỗi khi nghĩ đến Liam Alcott.

Mặc dù chưa từng thực sự gặp gỡ Alcott ngoại trừ một cái bắt tay hay một câu chào hỏi xã giao tại một sự kiện trong ngành, nhưng Shay đã nghe anh ta diễn thuyết vài lần và đọc nhiều bài phỏng vấn anh ta hơn mức mà anh muốn nhớ. Shay thấy ghê tởm sự niềm nở giả tạo của kẻ dường như quá dễ dàng hoàn thành tất cả những việc mà anh đang phải chật vật mò mẫm.

Vậy nên khi Rita – trợ lý của Shay bước vào phòng và nói rằng có một người tên là Liam đang gọi cho anh ở đầu dây bên kia, anh tưởng rằng một trong các giám đốc dưới quyền đang bày trò chơi khăm mình. Nhưng trước khi kịp nhấc điện thoại để hùa theo trò đùa đó, anh nhận thấy mã vùng 619 và xác định đó có thể đúng là khắc tinh của anh từ San Diego.

Hít sâu một hơi, anh cất lời: "Tôi là Shay đây."

"Chào Shay. Tôi là Liam Alcott."

Shay lập tức nhận ra đây không phải là trò đùa. Nhưng không hiểu sao anh lại thấy nhẹ nhõm dù rằng anh chẳng hề ưa giọng nói của anh ta, chưa kể thứ giọng Anh Quốc mà anh cho là thật giả dối. Vậy là anh quyết định sẽ tỏ ra cực kỳ tử tế.

"Chà, tôi có thể giúp gì cho anh đây, Liam?"

"Trước tiên, tôi muốn xin lỗi vì đã không liên lạc với anh mùa hè năm ngoái để chúc mừng anh được thăng chức. Tôi thấy mình tệ quá."

Shay không tin rằng Liam đang thật lòng. Nhưng anh sẽ không để

cho đối thủ biết. “Đừng ngớ ngẩn thế. Tin tôi đi, nếu có ai trên đời biết rõ anh bận rộn đến mức nào thì đó chính là tôi đấy.”

“Có lẽ anh nói đúng. Dù gì thì hôm nay tôi gọi điện cho anh vì Amy ở Lighthouse nói với tôi rằng anh đã liên lạc với cô ấy để ngỏ lời muốn làm việc với họ.”

Shay cảm thấy nỗi xấu hổ trào dâng trong đầu, đoán rằng Liam sẽ mắng mỏ không thương tiếc vì anh đã cố cướp nhà tư vấn của anh ta, chưa kể cả tài sản trí tuệ nữa. Shay cố tỏ ra bình thản: “Phải, tôi cho rằng họ biết rõ ngành của chúng ta, và nếu họ không thấy có vướng mắc gì khi…”

Liam ngắt lời: “Đương nhiên rồi. Tôi hiểu. Và tôi không thấy có vấn đề gì với chuyện đó cả. Amy là một nhà tư vấn rất giỏi, và Lighthouse đã giúp sức chúng tôi cực kỳ đắc lực. Chắc chắn anh sẽ thích làm việc với cô ấy thôi.”

Quá đỗi ngạc nhiên, Shay thoái lui để vớt vát danh dự. “Chà, chúng tôi sẽ còn liên lạc với các hãng tư vấn khác nữa, thế nên hiện giờ chúng tôi chưa sẵn sàng cam kết gì cả.”

Liam vẫn tỉnh bơ: “Thế là thông minh đấy. Thực ra, trước khi anh thuê bất kỳ bên tư vấn nào, tôi nghĩ có một việc cực kỳ quan trọng mà anh nên làm trước.”

Shay đã chuẩn bị sẵn tinh thần đón nhận một lời khuyên mang tính khinh thường nào đó. “Gì thế?”

“Anh hãy nghe tôi kể lại những gì chúng tôi đã học được từ Lighthouse và thử xem chúng có giúp ích cho anh hay không.”

Shay không biết đáp lại thế nào nữa. *Mình có nghe nhầm không nhỉ?*

Nhưng trước khi anh kịp nghĩ ra cách đối đáp, Liam đã nói tiếp: “Thực ra tôi sẽ đến đó vào thứ Năm tuần tới để tham dự một cuộc họp, sau đó tôi sẽ ở lại nhà chị dâu ở Walnut Creek vào cuối tuần. Tại sao chúng ta không hẹn gặp vào thứ Sáu nhỉ?”

“Để tôi kiểm tra với…”

“Tôi vừa hỏi trợ lý của anh rồi. Rita phải không?”

“Đúng rồi.”

“Cô ấy nói anh chẳng bận gì vào thứ Sáu cả. Lẽ ra anh phải rà soát hoạt động hay việc gì đó, nhưng nó đã được hoãn lại vài tuần.”

Shay bỗng cảm thấy bị phản bội – bởi Rita, bởi những nhân viên tư vấn ở Lighthouse, bởi một ai đó mơ hồ. Chưa sẵn sàng chấp nhận lời đề nghị rõ ràng là quỷ quyệt của kẻ thù, anh từ chối.

“Đừng hiểu lầm ý tôi, Liam,” Shay dừng lại, “nhưng chẳng lẽ anh không hề ngần ngại chia sẻ bí mật với đối thủ cạnh tranh hay sao?”

Liam phá lên cười. “Đối thủ cạnh tranh? Tôi không nghĩ chúng ta là đối thủ. Ý tôi là, nếu là đối thủ thì tôi đã không muốn Lighthouse hợp tác với anh. Và chúng ta cũng đâu có cướp khách hàng của nhau, trừ khi anh có ý định nhảy vào thị trường chứng khoán ở San Diego. Vậy nên tôi thấy chẳng có mâu thuẫn gì giữa chúng ta cả.”

Shay tuyệt vọng cố nghĩ ra một cái cớ nào đó.

Liam nói tiếp: “Tôi cho rằng đối thủ chung của chúng ta là All-American, và tôi thì không muốn bọn họ gây dựng được cơ sở nào nữa ở khu vực Bắc California.” Anh ta ngừng lời một chút. “Trừ khi anh đã có sẵn phương kế để đối chọi với họ.”

Mặc dù không hề thích thú với việc phải thừa nhận điểm yếu nào đó của mình, nhưng Shay cũng không muốn bỏ lỡ bất kỳ lời khuyên nào mà Liam đang muốn dành cho mình. “Hiện giờ thì chưa, chúng tôi vẫn còn rất nhiều việc phải làm ở đây.”

“Được rồi,” Liam hồ hởi tuyên bố, “vậy đây là một khía cạnh mà tôi có thể giúp được anh. Và đổi lại, tôi chắc chắn anh cũng có một vài lời khuyên dành cho tôi nữa.”

Shay đáp lại với sự khiêm tốn giả tạo: “Tôi không chắc đâu.” Vì không thể nghĩ ra được lý do nào hợp lý để từ chối đề xuất của Liam, anh nhượng bộ. “Thôi được rồi. Chúng ta sẽ gặp nhau lúc mấy giờ hôm thứ Sáu đây?”

Khi cuộc gọi kết thúc, Shay quyết định trong vài ngày tới sẽ nghĩ ra một lý do nào đó thật hợp lý để đi vắng dịp cuối tuần sau.

# Không thể kháng cự

Đến cuối ngày, Shay nhận ra mình rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan. Vấn đề không phải anh thiếu sáng tạo để nghĩ ra một lý do nào đáng tin. Anh có rất nhiều khách hàng doanh nghiệp nhỏ để có thể sắp xếp một buổi gặp mặt ngay lập tức. Rắc rối không phải ở chỗ đó. Thế lưỡng nan của Shay là phải lựa chọn giữa hai mối đe dọa tới cái tôi của mình.

Một mặt, hủy buổi gặp mặt sẽ cho phép anh tránh khỏi nỗi nhục nhã phải ngồi nghe một bài thuyết giảng từ kẻ mà anh vốn căm ghét. Mặt khác, bỏ lỡ những lời khuyên hữu ích từ một công ty thành công hơn mình có thể khiến anh càng mất nhiều thị phần hơn vào tay All-American Alarm, và điều này sẽ khiến anh mất mặt với hội đồng cổ đông, thậm chí khiến anh bị sa thải. Nhận thấy rằng mất việc còn tồi tệ hơn là thừa nhận sự thấp kém trước mặt Liam, Shay quyết định hãy cứ đi gặp đối thủ của mình để học cách đối đầu với kẻ thù chung.

Nhưng khi thức giấc vào thứ Sáu, anh cứ nằm mãi trên giường, mắt nhìn trân trân lên trần nhà, tự hỏi liệu mình có đưa ra quyết định đúng đắn hay không.

Xoay người sang phía vợ anh – Dani khi ấy vừa tỉnh giấc, Shay hỏi một câu kỳ quái: "Liệu có việc gì vô cùng quan trọng mà em cần anh làm ngay, để nhờ thế anh không phải đi làm hôm nay không?"

Dani bật cười: "Chắc hôm nay anh phải họp hành nhiều lắm nhỉ!"

"Giá mà được thế đã tốt." Shay trả lời, băn khoăn không biết có nên thú nhận với vợ về sự hẹp hòi của mình hay không.

"Vậy có chuyện gì thế?"

"Ồ, anh nói vớ vẩn thôi. Hôm nay anh sẽ phải dành rất nhiều thời

gian để gặp mặt một người mà anh chẳng ưa tẹo nào."

"Brandon?" Cô hỏi.

"Không."

"Marisa?"

Shay bước xuống giường. "Không, chẳng phải ai trong công ty đâu."

Dani có vẻ băn khoăn: "Ai thế?"

"Anh chẳng biết nữa," Shay đáp khi bước vào phòng tắm.

"Anh nói không biết nghĩa là sao? Đó là ai thế?"

"Chỉ là một gã tên là Liam Alcott."

"Ý anh là gã CEO ở San Diego mà anh ghét cay ghét đắng?" Dani nói lớn để chồng mình có thể nghe thấy từ phòng bên cạnh.

Shay trở lại phòng ngủ: "Anh phàn nàn về hắn nhiều thế cơ à?"

"Anh đùa à? *'Liam Alcott là một tên ngốc vênh váo. Liam Alcott tưởng rằng hắn là món quà của Chúa trời dành cho giới kinh doanh. Cái giọng của Liam Alcott giả tạo đến nỗi…'*"

Shay ngắt lời vợ: "Được rồi, anh hiểu rồi. Có lẽ anh hay phàn nàn về hắn thật."

Dani ngồi dậy và bắt đầu dọn giường. "Vậy thì tại sao anh lại đi gặp hắn?"

"Anh không biết nữa. Kỳ lạ lắm. Hắn đề xuất giúp anh chuyện gì đó."

"Hắn có đề xuất giúp anh dọn giường không?"

"Gì cơ?" Shay ngạc nhiên.

Cô chỉ tay sang phía bên giường của anh.

"Ồ, xin lỗi nhé!" Anh bắt đầu kéo ga và chăn lên. "Vậy cuộc gặp mặt nói về chuyện gì?" Cô hỏi vặn. Shay không muốn kể cho vợ biết toàn bộ câu chuyện. "Hắn muốn giúp anh tìm cách đối phó hiệu quả hơn với All-American."

“Thế là tốt chứ, đúng không?”

“Giá mà đó là ai khác…” Shay không nói hết câu. “Chà, theo em thì anh hãy hít một hơi thật sâu, tỏ ra trưởng thành và thừa nhận hắn có thể đang biết điều gì đó mà anh chưa biết.” Dani dừng lại trong khi anh nghe lời khuyên đó. “Và nếu đó là một tên ngốc vênh váo, hãy cảm ơn hắn vì đã dành thời gian cho mình, và tỏ ra anh là người hào hiệp hơn.”

“Em biết đấy,” Shay ngừng dọn giường trong chốc lát rồi mỉm cười. “Anh có định hỏi ý kiến em đâu.”

Dani quăng một chiếc gối về phía anh và đáp lại bằng giọng Anh. “Xin lỗi! Em đã tỏ ra là một tên ngốc vênh váo à?”

# Xâm lược

Khi Shay bước vào văn phòng của mình, anh thấy Liam đang ngồi sau bàn làm việc, gác cả chân lên bàn, miệng phì phèo điếu xì gà.

“Đi nào, chàng trai! Tôi sẽ cho cậu biết phải vận hành công ty như thế nào.”

Không, thực ra thì không phải vậy. Nhưng đúng là Liam đã ngồi sẵn ở sảnh tòa nhà chờ anh.

“Chào buổi sáng, Shay!” Liam đứng dậy, nói với giọng điệu hào hứng hơn mức mà Shay vẫn thích vào lúc sáng sớm như thế này.

Tuy thế, anh vẫn gom góp đủ năng lượng để đáp lại tương xứng: “Thật vui vì cuối cùng cũng được gặp anh, Liam! Cảm ơn anh rất nhiều vì điều này.”

“Này, đây chính là cơ hội để tôi khỏi phải dành quá nhiều thời gian cho bà chị dâu đấy.”

Shay bật cười chẳng lấy gì làm thực lòng, giống như một nhân vật trong bộ phim sitcom dở tệ.

Hai người vẫn tán gẫu khi tiến về phía văn phòng của Shay, dừng lại ở phòng bếp để lấy cà phê.

Tới văn phòng tuyệt đẹp của CEO với hướng nhìn ra hòn đảo Alcatraz, họ ngồi xuống ghế, và Shay cất lời.

“Chúng ta bắt đầu từ đâu đây?”

Liam đã có sẵn câu trả lời: “Tại sao anh không cho tôi biết lý do anh gọi điện cho Lighthouse nhỉ? Anh muốn nhận được gì từ họ?”

Shay bỗng cảm thấy xấu hổ, tự hỏi liệu đây có phải là một lời buộc

tội hay không. Liam có vẻ đã đọc thấu tâm can của anh.

“Ồ, tôi không hề hỏi tới ý định của anh, Shay à! Không hề.” Anh ta giơ tay lên tỏ ý xin lỗi. “Tôi chỉ không hiểu anh cảm thấy thế nào khi phải đi tìm kiếm sự giúp đỡ.”

Cảm thấy nhẹ nhõm hơn vì lời cam kết đó, Shay tự hỏi liệu Liam có ít vênh váo hơn anh vẫn tưởng hay không. Anh quyết định sẽ cởi mở hơn một chút.

“Tôi thấy chúng tôi vẫn chưa vận hành được hết công suất.” Được rồi, cũng không tệ lắm. Shay nghĩ thầm.

Liam ghi lại vài từ trong cuốn sổ tay mang theo người, sau đó hỏi lại: “Chủ yếu là vì All-American?”

Shay thú nhận mà không cần nghĩ ngợi gì: “Đúng, một phần là thế. Nhưng tôi nghĩ còn vấn đề khác. Tôi chỉ chưa biết nó là gì mà thôi.”

Liam ngẩng lên với nụ cười rạng rỡ và thốt ra một câu mà Shay cảm giác như thể vừa kiêu ngạo vừa hài hước. “Ái chà, vui đây!”

Ngay giây phút đó, Shay cho rằng mình đã phạm phải sai lầm lớn.

# Đầu hàng

Liam nhận thấy nét mặt Shay thay đổi, và anh có vẻ lo lắng: "Ồ này, tôi hy vọng là mình không xúc phạm anh đấy chứ!"

"Không hề." Shay nói dối.

"Vợ tôi nói rằng mỗi khi tôi thấy phấn khích, tôi thường tỏ ra là một kẻ thực sự kỳ quặc và tự đắc nữa, đặc biệt là với cái giọng của tôi." Anh ta bật cười giải thích. "Chỉ là tôi thích cái trò quản trị này, thế nhưng lại ít khi có cơ hội gặp gỡ các CEO khác. Và tôi không chắc liệu anh có thoải mái nói thật mọi chuyện như thế không."

"Cả tôi cũng không chắc nữa," Shay nói, giọng có phần mỉa mai.

Cả hai bật cười. Shay cảm giác mình đang mất kiểm soát cuộc trò chuyện, thậm chí ngay cả khi anh bắt đầu thấy thật khó mà ghét được Liam.

"Được rồi, các số liệu của anh thế nào?" Liam hỏi.

Shay có vẻ hơi sốc vì câu hỏi xin thông tin quá thẳng thừng này.

Nhận ra sự dè dặt ở người bạn mới của mình, Liam trấn an: "Nếu anh muốn tôi ký một thỏa thuận không tiết lộ, tôi rất sẵn lòng."

Shay lắc đầu, xua tay và làm vẻ mặt như thể muốn nói *đừng ngớ ngẩn thế.*

"Tốt rồi," Liam nói. "Vì nếu muốn giúp được nhau, chúng ta phải dám chia sẻ đến mức 'trần trụi'."

Trong khoảng nửa tiếng đồng hồ tiếp theo, Liam trình bày những điều căn bản trong việc quản lý cấp cao các hoạt động tài chính của mình, trong khi Shay chủ yếu đáp lại bằng những câu hỏi chung chung và vài con số thực tế được đưa ra rải rác chỗ nọ chỗ

kia để làm màu.

Ở một vài khía cạnh kinh doanh, hai công ty tương đối giống nhau. Nhưng trong nhiều khía cạnh khác, Del Mar đã đi trước không biết bao nhiêu năm ánh sáng. Shay cố hết sức để che giấu sự ngạc nhiên trước chênh lệch quá lớn về kết quả của hai công ty, và anh mong là Liam không nhận thấy.

Tiếc thay Liam đã nhận thấy điều đó. Và với vẻ lo lắng thực sự trên khuôn mặt, Liam đề xuất: "Có vấn đề gì thế, anh bạn?"

Mặc dù bề ngoài có vẻ bình thản, trong thâm tâm Shay đang cố gắng tìm ra một cái cớ đáng tin nào đó để giải thích cho sự yếu kém của mình. "Chà, thị trường ở khu Vịnh này hơi khác so với ở miền nam."

Liam có vẻ không tin, vậy nên Shay giải thích: "Mức lương ở đây cao hơn, thuế cao hơn, cả chi phí sinh hoạt nữa."

Liam lắng nghe và gật đầu với vẻ thông cảm hết mức. Chỉ hơi nhăn mặt, anh hít sâu một hơi rồi đáp: "Đừng hiểu lầm ý tôi, Shay! Nhưng tất cả những điều đó chỉ giải thích được một phần rất nhỏ về những khác biệt giữa hiệu suất tại hai công ty chúng ta mà thôi."

Khuôn mặt Shay không thể hiện sự khó chịu hay đồng tình. Không gì cả.

Liam cẩn trọng tiếp lời: "Ý tôi là trừ khi tôi nghe nhầm, có vẻ như anh đang có nhiều nhân viên kiếm được ít doanh thu hơn. Tỷ lệ luân chuyển khách hàng và nhân viên của anh cũng cao hơn hẳn chúng tôi. Và thực tế anh đang chi nhiều tiền hơn vào marketing." Anh ta dừng lại. "Tôi có bỏ sót điều gì không?"

Shay nhún vai: "Chà, ít nhất thì công ty của chúng tôi không được vận hành bởi một tên vô lại giả tạo."

Dĩ nhiên Shay không nói ra câu đó, nhưng trong thâm tâm anh rất muốn làm thế, thậm chí ngay cả khi biết rằng hành xử như vậy chẳng công bằng chút nào.

"Tôi phải thú thực," Shay thừa nhận. "Chuyện này không dễ nghe với tôi chút nào."

Hai vị CEO ngồi trong bầu không khí im lặng ngượng ngập suốt năm giây đằng đẵng.

Cuối cùng, Shay mới có đủ dũng khí để hỏi. “Vậy anh nghĩ rằng có một điều căn bản nào đó…” anh dừng lại để tìm từ phù hợp, “đang bị sai ở đây? Vậy thì tôi muốn biết đó là gì.”

Liam nhún vai: “Tôi không biết, nhưng tôi rất vui được giúp anh tìm ra nó.”

Shay không biết phải nói gì, vậy nên Liam lại tiếp tục: “Tại sao chúng ta không bắt đầu bằng cách tôi sẽ kể lại cho anh nghe những gì mình đã học được từ Amy và những nhà tư vấn khác ở Lighthouse nhỉ?”

Shay hít sâu, và nghĩ thầm, *trưởng thành lên nào!*

# Trần trụi

Liam tiến tới tấm bảng trắng trong văn phòng của Shay, cầm lên cây bút đen và tuyên bố: "Tất cả những gì Amy và các nhà tư vấn khác ở Lighthouse tập trung vào đều bắt đầu từ tôi." Anh viết chữ CEO thật lớn lên bảng.

Sau đó anh xoay lại phía Shay giống như một giáo sư đại học đang giảng bài. "Nhưng họ tái định nghĩa từ viết tắt này, đổi từ Giám đốc *Điều hành* (Chief Executive Officer) thành Giám đốc *Thực hiện* (Chief Executing Officer)." Anh viết thuật ngữ mới này bên cạnh ba chữ cái kia.

Liam không thấy Shay lừ mắt chán nản phía sau lưng mình, nhưng anh cũng chẳng cần phải thấy.

"Tôi biết anh đang nghĩ gì," Liam giải thích. "Nghe có vẻ sến súa. Có gì to tát đâu. Họ chỉ thay đổi một từ mà thôi."

Shay có vẻ nhẹ nhõm khi thấy Liam cũng chia sẻ sự hoài nghi của mình.

"Nhưng sau đó tôi hiểu rằng đó thực sự là một sự thay đổi quan trọng nếu anh nhìn nhận nó trên quan điểm ngữ pháp." Anh xoay lại phía những từ được viết trên bảng. "'Điều hành' ở đây là một danh từ. Còn 'Thực hiện' lại là động từ."

"Về mặt ngữ pháp thì thực chất nó là phân từ," Shay giải thích, có phần hơi ngờ nghệch. "Tôi từng học chuyên ngành ngôn ngữ Anh đấy."

"Ái chà chà," Liam giễu cợt. "Tôi sinh ra và lớn lên ở Anh, và tôi sẽ bị nguyền rủa nếu để một người Mỹ lên lớp cho tôi về ngôn ngữ mẹ đẻ của mình."

Họ bật cười, lần này thì thực lòng.

Liam nói tiếp: “Điểm mấu chốt là nó biểu đạt sự vận động. Nhà lãnh đạo tham gia vào quá trình vận hành, thay vì chỉ đơn thuần là một chức danh điều hành.”

“Theo cái cách mà anh sử dụng ở đây thì nó biến thành danh động từ mất rồi.” Shay nói.

“Sao cũng được.” Liam phá lên cười.

“Nhưng tôi hy vọng rằng có nhiều điều khác ngoài cái từ đó,” Shay phàn nàn.

Liam bỗng tỏ ra ngạc nhiên, theo một cách tích cực: “Chính tôi cũng nói với họ hệt như thế đấy!”

Liam ngồi xuống rồi nói tiếp: “Họ giải thích cho tôi thế này. Đây, nếu anh thực hiện khảo sát 100 vị CEO và hỏi những hoạt động quan trọng nhất hằng ngày của họ là gì, tức những thứ mà họ thực sự đã làm, anh sẽ nhận được chừng 35 câu trả lời khác hẳn nhau.”

Shay nhún vai: “Thì mỗi người đều có những kỹ năng và mối quan tâm riêng. Chuyện đó cũng hợp lý mà, đúng không?”

Liam đột ngột đáp lại: “Không, chuyện đó chẳng hợp lý chút nào.”

Shay hơi cau mày vì câu nói có cảm giác như lời khiển trách này.

“Chà,” Liam giải thích, “Tôi cho rằng các vị CEO làm những việc đó cũng hợp lý. Nhưng nó lại chẳng hợp lý chút nào khi xét trên khía cạnh liệu đó có phải là những thứ mà công ty đang cần hay không.”

“Tôi không dám chắc là mình đồng ý, nhưng anh nói tiếp đi.”

“Được rồi, hãy bắt đầu từ anh đi! Việc quan trọng nhất mà anh làm là gì?”

Shay không trả lời vì tưởng rằng đó là một câu hỏi tu từ.

“Thực sự tôi đang hỏi anh đấy.”

“Ồ, xin lỗi,” Shay luống cuống. “Tôi không biết nữa. Tôi làm quá nhiều thứ, thật khó để kể hết được. Tôi có thể nhờ Rita soát lại lịch làm việc của mình.”

Liam kiên nhẫn gật đầu: “Thực ra tôi không hỏi anh dành bao

nhiêu thời gian cho từng việc. Tôi chỉ tò mò về những thứ mà anh cho rằng mình đang thực sự làm để giúp đỡ cho công ty. Anh nhìn nhận công việc như thế nào, nếu mô tả bằng động từ, phân từ hay bất kỳ từ nào mà anh muốn gọi?"

Shay hít một hơi: "Được rồi, để xem nào." Anh suy nghĩ giây lát. "Tôi cho rằng rà soát lại các con số với bộ phận tài chính, làm việc với phòng kinh doanh và marketing về các hoạt động trên thị trường có lẽ là những việc quan trọng nhất với tôi."

Trong khi Shay giải thích, Liam tiến tới tấm bảng trắng và ghi lại những câu trả lời đó.

"Tôi từng là giám đốc marketing trong bốn năm trước khi trở thành CEO, vậy nên đó là một lĩnh vực tương đối quan trọng trong công việc của tôi. Và nó cũng đóng vai trò cốt yếu trong ngành của chúng ta, như anh hẳn đã biết. All-American Alarm chi vào quảng cáo nhiều gấp năm lần chúng tôi, vậy nên chúng tôi buộc phải hành động thông minh hơn họ."

"Được rồi," Liam gật đầu.

"Còn gì nữa?"

Shay nhìn ra cửa sổ như thể anh sẽ tìm ra câu trả lời ngoài Vịnh San Francisco vậy. "Tôi cho là làm việc với hội đồng quản trị cũng tương đối quan trọng. Nếu tôi không khiến cho các nhà đầu tư hài lòng, mọi thứ có thể sẽ rất rắc rối."

"Được rồi." Anh ghi thêm việc đó lên bảng.

Shay kết thúc: "Và ngoài ra còn cả hàng đống việc tôi phải làm để duy trì bộ máy hoạt động, tôi đoán thế. Quản lý. Giải quyết các vấn đề với nhân viên và chuyện đấu đá trong công ty."

Liam ghi lại hết.

"Tôi cho rằng đó là những việc quan trọng nhất." Shay chợt nhớ ra: "Ồ, còn cả việc gặp gỡ các doanh nghiệp nhỏ và những khách hàng mua nhà chung cư, liền kề nữa. Đây là một thị trường cực kỳ béo bở và tôi phải đảm bảo chúng tôi tăng trưởng được ở thị trường này."

Đó là việc cuối cùng được ghi lên bảng, và lúc này danh sách như sau:

**Rà soát các hoạt động và tài chính**

**Thúc đẩy các chương trình marketing và bán hàng**

**Làm việc với hội đồng quản trị**

**Quản lý và lãnh đạo**

**Tương tác với các khách hàng chủ chốt**

"Giờ tôi có thêm hai câu hỏi nữa," Liam tuyên bố. "Và chúng có vai trò rất quan trọng."

Shay cựa mình trên ghế như để chuẩn bị tinh thần. Anh phải thừa nhận bản thân thích thú với trò này.

"Đầu tiên, hãy xếp hạng năm hoạt động này theo thứ tự mà anh thích làm nhất. Một là cao nhất, năm là thấp nhất. Sau đó tiếp tục sắp xếp chúng theo mức độ quan trọng." Liam viết "Thích" ở một cột và "Quan trọng" ở cột kia, sau đó đưa bút cho Shay.

"Anh không muốn biết tôi đã dành bao nhiêu thời gian cho từng lĩnh vực hay sao?"

"Không. Chúng ta có thể thảo luận về việc đó sau nếu cần thiết. Giờ hãy tập trung vào hai yếu tố sở thích và tầm quan trọng trước."

Shay tiến tới tấm bảng, cảm giác như một cậu học sinh lớp Năm đang cố giải một bài toán. Sau khoảng một phút, anh đã viết xong.

[image]

Shay ngồi xuống, sau đó anh và Liam nghiên cứu các thông tin trên bảng.

Cuối cùng, Shay hỏi: "Anh nghĩ sao?"

Trước khi Liam kịp trả lời, Shay đưa ra một câu hỏi khác: "Danh sách của anh có giống thế này không?"

Liam nhìn lên bảng lần nữa và trả lời thẳng thắn: "Không."

Shay nhíu mày và tỏ ra bối rối, vậy nên Liam giải thích: "Danh sách của tôi chỉ bao gồm một trong số các công việc mà anh đã kể thôi. Nhưng mục đích của bài tập này không phải nằm ở đó."

Shay có vẻ đang muốn xem lại danh sách dựa trên bình luận của Liam, cố đoán xem ý anh ta là gì.

Liam nói tiếp: "Nhưng nếu nói về những thứ mà tôi thích làm, tôi có thể nói rằng cách xếp hạng của chúng ta tương đối giống nhau…"

Shay nhẹ nhõm hẳn.

"… ở thời điểm ba hay bốn năm trước. Nhưng giờ chúng lại rất khác. Và tôi đoán rằng đây là một phần của vấn đề."

Shay nhăn nhó, không biết làm thế nào để kết thúc cuộc trò chuyện này thật nhanh. May thay, sự tò mò của anh lại lớn hơn nỗi sợ bị sỉ nhục hay thất bại, chỉ một chút thôi.

**Tiết lộ**

Shay quyết định sẽ thẳng thắn hết mức có thể. "Được rồi, thế danh sách của anh như thế nào?"

Liam đi tới chỗ tấm bảng. Anh gạch đi tất cả những thứ khác ngoài mục quản lý và lãnh đạo.

[image]

"Ồ, coi nào!" Shay phản ứng. "Chẳng lẽ anh muốn nói rằng công ty anh không bán hàng, thực hiện marketing hay hoạt động tài chính hay sao?"

Liam vừa nhìn lên bảng vừa cân nhắc câu hỏi, như thể câu trả lời đã được viết sẵn trên đó. "Nếu anh đang hỏi rằng liệu tôi có bàn bạc những vấn đề đó với đội ngũ của mình hay không, câu trả lời là 'Có'. Tất nhiên là tôi làm thế."

Anh xoay lại và nhìn Shay lần nữa.

"Nhưng lần duy nhất tôi tham gia trực tiếp vào các hoạt động đó bên ngoài những cuộc họp của chúng tôi là khi một trong các giám đốc của tôi gặp khó khăn và cần giúp đỡ hoặc tham vấn." Liam giải thích.

Shay xen vào ngay: "Được rồi, anh có thể gọi đó là giúp đỡ, tham vấn hay gì cũng được, nhưng như thế tức là anh vẫn lao vào hoạt động bán hàng và tài chính, đúng không?"

"Tôi không nghĩ là chúng ta đang nói về cùng một thứ."

Shay nhìn Liam, nghiên cứu thật kỹ anh ta như thể đang cố tìm ra chiến lược làm lộ tẩy những khẳng định dối trá kia. Cuối cùng, anh nói: "Vậy anh đang nói rằng anh không thúc đẩy các chương trình marketing trừ khi chúng đang gặp vấn đề, hoặc khi anh chàng hay cô nàng phụ trách hoạt động marketing của anh…"

Liam ngắt lời: "Một cô nàng."

"Khi cô nàng marketing của anh gặp khó khăn hoặc cần giúp đỡ."

Liam gật đầu: "Đúng thế."

Shay không tin lắm, nhưng anh không nhận xét ngay. Cuối cùng anh giải thích: "Tôi luôn tham gia các hoạt động marketing, có lẽ vì tôi hiểu rõ về khía cạnh đó hơn bất kỳ ai. Tôi từng điều hành hoạt động marketing mà."

Liam gật đầu, không tỏ vẻ phán xét gì. "Được rồi, vậy tài chính thì sao?"

"Chà, có lẽ tôi kiểm tra với CFO (Giám đốc Tài chính) hằng ngày. Tôi muốn biết doanh nghiệp nào đã đóng cửa, chúng tôi đạt doanh thu bao nhiêu, dòng tiền như thế nào, đại khái thế." Cảm giác như mình đang bị phán xét, anh tự vệ: "Tôi cho rằng hội đồng quản trị kỳ vọng tôi phải biết rõ những gì đang diễn ra với đồng tiền của họ."

Một lần nữa, Liam gật đầu không lấy gì làm nhiệt tình. "Được thôi."

Shay nhìn lại những thứ viết trên bảng và quyết định phản bác người thầy tự phong của mình. "Vậy anh không dành thời gian làm việc với hội đồng quản trị hay sao?"

Liam lắc đầu. "Không hẳn. Ý tôi là tôi chỉ gặp họ mỗi quý một lần, và tôi sẽ nhận các cuộc gọi của họ nếu họ cần thảo luận – điều này cũng hiếm khi xảy ra. Chỉ thế thôi."

Shay bắt đầu đánh mất vẻ lịch sự: "Tôi không thể tin anh được."

Liam không chùn bước: "Tôi biết thế. Nhưng đó là sự thật. Tôi đã nói với hội đồng quản trị khi ngồi vào vị trí CEO rằng những ý kiến đóng góp của họ sẽ chỉ giới hạn trong các cuộc họp hằng quý mà thôi, trừ trường hợp thảm họa xảy ra. Đó là một trong những điều kiện để tôi chấp nhận vị trí này. Ban đầu họ không thích thế, nhưng giờ tôi cho rằng họ lại thấy nhẹ nhõm là đằng khác." Giọng

nói của Liam không có vẻ gì là khoe khoang.

Shay thay đổi cách tiếp cận: “Đừng hiểu lầm ý tôi, Liam, vì tôi rất trân trọng việc anh đã dành thời gian tới đây. Nhưng tôi không thể ngồi im lắng nghe những điều này mà không hoài nghi được.”

Liam mỉm cười độ lượng: “Anh sẽ là một kẻ ngốc nếu không hoài nghi. Đó là cách duy nhất để sau này anh tin tưởng vào nó.”

Shay giảm bớt sự phòng thủ một chút và cố gắng tóm lược sự kinh ngạc của mình: “Được thôi. Vậy là anh đang nói rằng anh dành gần như toàn bộ thời gian để lãnh đạo và quản lý đội ngũ?”

Liam ngẫm nghĩ như thể muốn chắc chắn. “Đúng vậy,” anh nói và gật đầu đầy dứt khoát.

Shay mỉm cười. Có vẻ như đang cố gắng gạt đi sự hoài nghi và khinh thường. Liam thì dường như chẳng lấy làm phật ý.

“Có lẽ chúng ta có cách làm việc khác nhau thôi,” Shay thừa nhận.

“Cũng có thể,” Liam trả lời, có vẻ không bị thuyết phục. “Nhưng anh sẽ phải thuyết phục tôi rằng cách làm việc của anh là phù hợp với công ty anh. Anh có sẵn lòng để tôi thử thách anh không?”

“Đương nhiên,” Shay đáp, không lấy gì làm nhiệt tình. “Nhưng trước khi làm vậy, chúng ta có thể nghỉ 15 phút được không, vì tôi phải gọi một cuộc điện thoại?”

“Được rồi,” Liam mỉm cười. “Nhưng trước tiên hãy chỉ cho tôi biết phòng bếp và phòng vệ sinh ở đâu. Không cần phải đúng thứ tự đó đâu nhé.”

# Chúng ta nói tới đâu rồi nhỉ?

Khi Liam quay lại chừng 15 phút sau, Shay cũng vừa gọi điện xong.

Liam nhận thấy anh ấy đã ghi chép kín cả một trang giấy trong khi gọi điện, sau đó cất nó vào ngăn kéo trước khi vớ lấy cuốn sổ tay và trở lại chiếc ghế sofa.

“Chúng ta nói tới đâu rồi nhỉ?”

“Tôi đã định hỏi anh một vài câu hỏi về cách anh làm việc hiện giờ.” Liam nhắc lại, có phần hơi thất vọng vì Shay không nhớ gì.

“Phải rồi. Bắt đầu nào.”

Liam nhận thấy có gì đó thay đổi ở Shay. Anh ấy có vẻ vui hơn, tự tin hơn so với chỉ 15 phút trước. Anh bỏ qua chuyện đó và tiếp tục.

“Được rồi, hãy cùng tìm hiểu những việc lãnh đạo và quản lý mà anh nghĩ rằng tôi đang dành quá nhiều thời gian để làm. Hãy kể cho tôi nghe về các cuộc họp của anh.”

“Kể gì cơ chứ?” Shay giờ không còn dè chừng chút nào.

“Chúng có hiệu quả không? Anh có thích chúng không? Vai trò của anh là gì? Hãy kể cho tôi bất kỳ điều gì về các buổi họp đó.”

Shay nhún vai: “Chà, chắc chắn là tôi không thích chúng. Trên đời này có ai thích họp hành cơ chứ?”

Không có vẻ gì là phán xét, Liam hỏi tiếp: “Có điểm gì ở chúng khiến anh ghét nhất?”

“Tôi bắt đầu từ đâu đây? Chúng quá dài. Chỉ gây bực bội. Thường thì chúng rất nhàm chán. Còn gì nữa không?”

“Được rồi, hãy chuẩn bị tinh thần nhé.” Liam dừng lại một chút cho kịch tính. “Thực tế, tôi rất thích các cuộc họp.”

Shay lừ mắt: “Thôi nào anh bạn!” Cả hai cùng phá lên cười.

“Tôi đang nói hoàn toàn nghiêm túc,” Liam thừa nhận. “Đó chắc chắn là một phần ưa thích trong công việc của tôi.”

Anh dành cho Shay một thoáng để lừ mắt lần nữa rồi nói tiếp: “Nhưng việc tôi thích chúng không phải là vấn đề cốt lõi. Sự thật thì dẫn dắt các cuộc họp chính là một trong những điều quan trọng nhất mà tôi vẫn làm.”

Lần này Shay không cười hay lừ mắt nữa. Anh chỉ nhíu mày như thể đang cân nhắc không biết nên coi Liam là một gã điên hay cho anh ta cơ hội giải thích.

Anh lựa chọn phương án thứ ba.

“Nghe này, Liam! Triết lý của tôi về các cuộc họp là cố tham dự ít nhất có thể. Phải, tôi không thể tránh được hết chúng. Một số cuộc họp khá quan trọng. Nhưng phần lớn đều rất chán, và tôi không thể lãng phí thời gian của mình được.”

Liam không nhảy vào ngay, và đúng lúc đó Shay nói ra một trong những điều quan trọng nhất: “Ngoài ra, tôi đã dành cả nửa đời người đi họp vì bị buộc phải làm thế. Tôi sẽ bị nguyền rủa nếu tiếp tục làm điều đó khi mà giờ đây tôi không bị bắt buộc nữa.”

Liam ghi lại điều gì đó trong cuốn sổ và tiếp tục: “Được rồi, hãy cùng thay đổi chủ đề,” anh nói mà không tỏ vẻ phán xét gì. “Chúng ta có thể quay lại chuyện đó sau.”

Vẻ mặt của Shay thể hiện rõ rằng anh cảm thấy mình đã giành chiến thắng vòng này, và Liam đang phải nhượng bộ. Nhưng thực ra thì không.

# Đi sâu hơn

Liam đổi chủ đề: “Hãy cùng nói về khía cạnh quản lý.”

“Trước khi làm thế,” Shay đáp lại, “chúng ta có thể ra khỏi văn phòng một lúc được không? Tôi cảm thấy hơi bí bách ở đây.” Không chờ đáp lại, anh nói luôn: “Coi nào, tôi sẽ dẫn anh đi xem một vòng, và sau đó chúng ta có thể tìm nơi khác để nói chuyện.”

Liam đồng ý, và họ đứng lên đi ra cửa.

Trong 15 phút sau đó, hai vị CEO đi bộ dọc những hành lang của Golden Gate Security, thậm chí còn dừng lại ở trung tâm tổng đài điện thoại – nơi các nhân viên của Shay đang nói chuyện với cơ quan pháp luật.

Mặc dù tòa nhà rõ ràng là rất chuyên nghiệp và có phong cách độc đáo, Liam vẫn nhận thấy không khí ở đây có phần buồn tẻ. Đa số mọi người ngồi một mình ở bàn làm việc, ít có tiếng động hay những tương tác thân mật giữa các nhân viên.

Shay giới thiệu Liam với một vài cấp dưới trực tiếp của mình, tất cả đều tương đối dễ chịu mặc dù chẳng ai tỏ ra quá phấn khích khi nhìn thấy sếp của họ. Shay thì lại dường như đặc biệt thích thú đưa Liam tới gặp CFO của công ty, chặng cuối của cuộc hành trình.

Jackie Loureiro, một phù thủy tài chính ăn vận chỉnh tề và cũng là nhà điều hành giàu kinh nghiệm nhất của Shay, chính là một trong số ít những người mà anh tin tưởng giao cho làm việc trực tiếp với nhóm các nhà đầu tư tư nhân đang cấp vốn cho công ty.

Rõ ràng là Jackie nhận ra Liam hoặc biết anh tới thăm, vì sau khi bắt tay, cô nói ngay: “Điều gì đã đưa địch thủ lớn nhất của chúng tôi tới thăm khu Vịnh ngày hôm nay vậy?”

Liam mỉm cười: "Cô coi chúng tôi là đối thủ cạnh tranh? Tôi không nghĩ thế đâu, trừ khi ai đó kể với tôi về chiến dịch bành trướng thị trường của công ty cô sang vùng Nam California."

"Tôi không nói chúng ta là đối thủ cạnh tranh," Jackie tự tin đáp lại. "Địch thủ thì khác với đối thủ cạnh tranh."

Shay nhảy vào: "Tôi có thể nói chúng ta là đối tác tiềm năng."

Jackie bật cười theo kiểu cho thấy Shay từng lấy chuyện đó ra làm trò đùa nội bộ. Liam bỏ qua tất cả những thứ đó.

"Dù sao đi nữa, Liam vừa mới hỏi tôi về cách tôi quản lý ở đây," Shay nói. "Tôi nghĩ cô có thể trình bày một chút về vấn đề đó."

Jackie đáp: "Tôi sẽ mô tả nó là *không nhúng tay cho tới khi rắc rối vượt tầm kiểm soát*." Cô nhìn sang Shay và mỉm cười.

Liam nhận thấy Shay không hài lòng lắm với cách mô tả này về mình.

Để làm dịu đi khoảnh khắc khó xử này, anh hỏi vị CFO một câu hỏi nhanh: "Shay là kiểu quản lý một-đối-một hay quản lý cả đội nhóm?"

"Cả hai," Jackie đáp lại, gần như theo kiểu đùa bỡn. "Anh ấy luôn muốn tất cả chúng tôi ngồi cùng một phòng họp toàn thể nhân viên, nhưng sau đó anh ấy đi quanh bàn nhận báo cáo về công việc trong các lĩnh vực của từng người. Tôi thấy kiểu họp đó hơi buồn chán, nhưng có lẽ đó là vì tôi đang nhìn mọi thứ qua lăng kính tài chính."

"Vậy cô nghĩ rằng mình là người duy nhất thấy chuyện đó buồn chán?" Liam hỏi.

Shay ngắt lời trước khi Jackie kịp trả lời: "Đến tôi còn thấy chán nữa là."

Tất cả cùng cười.

Shay nói tiếp: "Tôi đoán tất cả mọi người đều thấy thế."

Jackie đồng tình: "Không phải là chúng tôi không hiểu được tầm quan trọng của nó. Chỉ là đây không phải cách ưa thích để sử dụng hai tiếng đồng hồ của chúng tôi."

"Tần suất họp nhân viên là bao lâu?" Liam tò mò.

“Mỗi tuần một lần,” Shay giải thích. “Mỗi sáng thứ Hai, từ 9 giờ đến 11 giờ bất kể nắng mưa.”

“Trừ khi chúng tôi phải đi gặp khách hàng hoặc làm việc gì rất quan trọng,” Jackie đính chính. “Sau đó chúng tôi có thể thoát khỏi chuyện đó. Đây là một trong những động lực lớn nhất để xếp lịch họp vào thứ Hai.” Cô bật cười, nhưng không có vẻ như thể những bình luận vừa rồi là không nghiêm túc.

Shay cố lái cuộc trò chuyện theo hướng khác: “Giống như tôi đã nói, tôi thích làm việc thực sự hơn là họp hành, vậy nên chúng tôi cố gắng giảm thiểu thời gian họp nhất có thể.”

Jackie đồng tình: “Tôi có thể nói rằng ở đây chúng tôi rất chú trọng lợi nhuận. Nếu một ai đó không thể giải thích những gì mình làm có ảnh hưởng tới lợi nhuận hoặc khách hàng như thế nào, hẳn người đó đang làm sai thứ gì đó.” Cô nhìn về phía chiếc máy tính. “Thực ra, tôi đang cần phải trả lời điện thoại từ một trong các nhà đầu tư tư nhân, vậy nên tôi phải quay lại làm việc đây.”

Liam và Shay cảm ơn Jackie vì đã dành thời gian cho mình và rời khỏi văn phòng.

# Thúc đẩy

Vì một vài lý do nào đó, Shay muốn tiếp tục cuộc gặp mặt với Liam bên ngoài văn phòng, vậy nên anh đưa Liam đi ăn trưa rất sớm ở Maria's – một nhà hàng Mexico ở thị trấn San Pablo gần đó. Họ là những khách hàng duy nhất trong nhà hàng.

Trước khi món khoai tây chiên và sốt salsa được đem ra, Liam tiếp tục đặt ra các câu hỏi.

"Anh thấy sao khi so sánh Jackie với các giám đốc khác?"

Shay ngừng lại, hơi ngạc nhiên vì câu hỏi. "Chà, chắc chắn là cô ấy biết rõ mình đang làm gì. Tôi không còn ai giỏi hơn trong đội của mình nữa."

"Thế còn kỹ năng giao tiếp và thái độ thì sao?"

Bỗng nhiên Shay hiểu ra Liam đang định nói tới điều gì. "Ồ, Jackie là người hơi thô lỗ, nếu đó là điều anh đang muốn hỏi."

"Như thế nào?"

"Chà, cô ấy không thực sự biết cách làm việc với người khác. Cô ấy đã khiến một nửa đội ngũ của tôi phát điên lên."

"Thật ư?"

"Đúng thế. Jackie quá thẳng thừng. Cô ấy không tin tưởng người khác đưa ra các quyết định tài chính, luôn tra hỏi họ về kế hoạch ngân quỹ." Shay có vẻ không hài lòng mà cũng không khó chịu về những gì mình đang nói.

"Anh cảm thấy sao?"

"Tôi không biết," Shay nhún vai. "Ý tôi là, tôi ước gì Jackie giỏi giao tiếp hơn. Và tôi cũng mệt mỏi khi phải nghe người khác phàn nàn

về cô ấy lắm rồi."

"Vậy anh đã nói với cô ấy về chuyện này chưa?" Liam cố gắng hết sức để tránh không tỏ ra phán xét hay khinh thường.

Shay hít một hơi: "Phải, tôi đã nói tới chuyện đó với Jackie. Cô ấy cũng tự biết."

"Cô ấy biết điều đó làm ảnh hưởng tới các giám đốc khác như thế nào chứ?"

"Có," Shay đáp không lấy gì làm tự tin. "Quá rõ ràng rồi, phải không nào?"

"Tôi đoán là với Jackie thì không quá rõ ràng đâu."

Shay nhíu mày, ngẫm nghĩ cách đối đáp: "Thế này, Liam! Tất cả những nhân viên của tôi đều có vấn đề của riêng mình. Jackie thì thẳng tính quá. Karl thì chẳng dám phản đối ai bao giờ. Margater không bao giờ nghĩ mình sai. Tất cả mọi người đều có một nhược điểm nào đó."

"Đúng, các nhân viên của tôi cũng thế. Không ai là hoàn hảo cả."

Shay hài lòng vì Liam cuối cùng cũng đồng ý với anh về điều gì đó.

Sau đó Liam nói nốt suy nghĩ của mình: "Và việc của tôi là giúp họ tiến bộ hơn."

Bỗng nhiên vẻ mặt của Shay, thậm chí cả tư thế của anh đều thay đổi. Liam cho rằng anh sẽ đáp lại theo cách không lấy gì làm lịch thiệp lắm. Đúng lúc ấy người bồi bàn tiến tới.

Đến lúc cô ấy nhận đặt món xong và biến mất, Shay đã đánh mất sự quyết liệt lúc nãy. Tuy thế, anh không hề vui vẻ vì những điều Liam vừa nói.

"Nghe này, Liam! Tôi thuê những người trưởng thành về làm việc. Những người này không cần tôi phải dạy dỗ họ. Phần lớn đã có hơn 10 năm kinh nghiệm quản lý. Đó là một trong những lý do tôi lựa chọn họ. Nếu tôi phải liên tục hướng dẫn họ và khiến họ thay đổi cách hành xử, có lẽ ngay từ đầu tôi đã không nên thuê họ về."

Liam cau mày: "Ái chà?"

"Ái chà gì thế?"

“Anh đã thuê những người không phù hợp?”

“Ý anh là sao?”

“Ý tôi là anh nói về Jackie, Karl và Mary…”

Shay chữa lại: “Margaret.”

“Đúng rồi, Margaret. Anh nói tất cả đều có nhược điểm. Tại sao anh không sa thải họ?”

“Tôi không nói họ là những người quá kinh khủng. Tôi chỉ nói là họ có nhược điểm thôi. Nhìn chung họ đang làm việc khá tốt.”

“Vậy thì những vấn đề của họ không làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc?”

Shay tỏ ra hơi bực bội: “Không, tôi không biết. Ai cũng có vấn đề của riêng mình cả.”

Người bồi bàn mang tới nước, khoai tây chiên và sốt salsa, nhờ thế Liam có một thoáng để suy nghĩ xem nên nói gì tiếp theo.

“Shay này, trước khi chúng ta tiếp tục, cho phép tôi nhắc anh về lý do tôi đến đây. Tôi không có ý định dạy đời anh, mà là giúp anh hiểu được những gì mà tôi đã học được từ Lighthouse. Nhưng tôi đã quá khắt khe với anh…”

Shay ngắt lời bằng giọng trấn an: “Không hề. Tôi xin lỗi. Tôi cần điều đó và tôi rất trân trọng. Hãy tiếp tục nào!”

“Được rồi, tốt lắm!” Liam nhẹ nhõm đáp.

Shay cảm thấy cần phải giải thích: “Chỉ là tôi đã có quá nhiều việc. Và tôi luôn cảm thấy mình còn nhiều việc quan trọng hơn cần làm thay vì khiến Karl phải biết cách bảo vệ chính kiến của mình.”

“Nếu anh thấy rằng điều đó không ảnh hưởng đến kết quả của anh ta thì có lẽ cũng không cần.” Liam không thể giấu hết giọng điệu hơi tự đắc của mình.

“Tôi không nói rằng nó không ảnh hưởng đến kết quả của anh ta. Chỉ là tôi không thể dành hết thời gian của mình ra dạy dỗ mọi người được.”

Liam hít một hơi: “Được rồi, Shay! Tôi sẽ nói thẳng. Hãy nhớ rằng anh đã nói là anh cần điều này.”

Shay không nói gì, nhưng cũng không tỏ ý phản đối.

Liam nói tiếp: “Điều này không liên quan đến dạy dỗ, mà liên quan đến quản lý. Và đó là công việc của anh.”

Nếu Liam không cảnh báo trước về bình luận lúc nãy thì hẳn Shay đã không còn giữ nổi bình tĩnh. Và giờ anh chỉ bình thản đáp lại: “Có thể là do phong cách quản lý khác nhau thôi. Có thể anh thấy phương pháp của tôi hơi tự nhiên hoặc dễ dãi, hoặc cũng có thể anh thích huấn luyện mọi người, không để mắt đến những chi tiết công việc. Thế nhưng…”

Liam ngắt lời, khuôn mặt anh lộ vẻ kinh ngạc và bực bội: “Dễ dãi? Tự nhiên? Anh đùa tôi đấy à?”

Bị sốc trước sự thay đổi phong thái quá đột ngột của đối phương, Shay không đáp.

“Có lẽ anh không biết gì về xuất thân của tôi.” Đó là một câu hỏi nhưng lại nói dưới dạng khẳng định.

Shay lắc đầu.

Liam mỉm cười: “Đến đoạn thú vị rồi đây.”

# Sự tương đồng

Liam uống một ngụm nước lớn và bắt đầu.

“Shay à, tôi có một tin tốt và một tin xấu cho anh đây.” Liam không dừng lại chờ xem Shay chọn nghe cái nào trước. “Tin tốt là anh sẽ không cảm thấy tôi đang xem thường anh sau khi nghe câu chuyện của tôi.” Anh dừng lại một chút. “Tin xấu là anh sẽ không thể thuyết phục được tôi rằng đây chỉ đơn thuần do phong cách làm việc khác nhau.”

“Được thôi,” Shay nói, không biết sắp được nghe gì.

“Chín năm trước, tôi trở thành CEO của một công ty ở London. Đó là một nhà cung cấp dịch vụ công nghệ dân sinh rất thành công dành cho những người dân ở miền trung và miền nam nước Anh.

Chúng tôi cung cấp mọi thứ, từ công nghệ video và audio tại nhà cho tới công nghệ không dây và thậm chí cả an ninh nữa.”

Anh dừng lại để xem xét phản ứng của Shay. “Anh chắc là chưa từng nghe chuyện này trước đây?”

Miệng nhai đầy khoai chiên, Shay lắc đầu.

Liam nói tiếp: “Được rồi, thị trường lúc ấy phát triển cực nhanh. Hãy thử nhớ lại những gì đã xảy ra 10 năm trước ở thị trường đó. Chúng tôi phát triển bùng nổ. Khi tôi lên vị trí CEO, nó đã trở thành một công ty trị giá 12 triệu đô-la, trong khi trước đó một năm nó chỉ có giá trị 3 triệu đô-la mà thôi.”

“Ái chà,” Shay thốt lên khen ngợi sau khi đã nuốt thức ăn.

“Tên công ty đó là Domus. Domus trong tiếng Latin có nghĩa là ‘nhà’. Dù gì đi nữa, chúng tôi cũng là những người tiên phong trong ngành đó, và chúng tôi có công nghệ, nhận diện thương

hiệu và những con người tài năng hơn hẳn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Công ty lớn thứ hai lúc đó là Bamboo Solutions chỉ có quy mô bằng một phần ba so với chúng tôi, thua kém về mọi mặt. Chỉ có một khía cạnh duy nhất họ vượt chúng tôi mà thôi."

Sau khi đã thu hút được sự chú ý của Shay, Liam quyết định dừng lời để tăng tầm ảnh hưởng của những điều anh sắp nói. Anh chấm một miếng khoai chiên vào sốt salsa và đợi đến khi nuốt xong mới nói: "Họ có một vị CEO giỏi hơn chúng tôi nhiều."

Shay tỏ vẻ kinh ngạc sau lời thú nhận của Liam.

"Đúng vậy đấy," Liam giải thích. "Brandon Quinn. Một gã người Ireland, có trí thông minh thua kém tôi nhiều. Trẻ hơn, ít kinh nghiệm hơn, đặc biệt là trong ngành này. Về khả năng bán hàng, tài chính, công nghệ, chiến lược, anh ta còn lâu mới xứng làm đối thủ của tôi. Và tôi không hề có ý kiêu ngạo ở đây. Anh chàng tội nghiệp này không sánh được với tôi ở điểm nào cả. Tôi thực sự thấy thương hại cho anh ta."

"Thế rồi chuyện gì xảy ra?"

"Chà, nói ngắn gọn – theo vợ tôi thì tôi không giỏi điều này cho lắm – trong chừng hai năm rưỡi, Brandon Quinn và Bamboo đã lôi kéo được một nửa khách hàng của chúng tôi, cùng một phần ba số kỹ thuật viên giỏi nhất. Trước khi tôi kịp hiểu điều gì xảy ra thì đã bị sa thải rồi."

Bỗng nhiên Shay tỏ ra tò mò: "Anh ta làm thế nào vậy?"

"Lúc đó tôi cũng không biết, nhưng bốn năm trước, khi tôi thuê Lighthouse thì tôi bỗng hiểu ra."

"Và rồi?"

Liam hít sâu một hơi: "Và hôm nay, tôi tới đây để chỉ cho anh những điều đó."

# Những chiến thuật cơ bản

"Được rồi. Hãy kể cho tôi nghe đi," Shay giục, có phần hơi sốt ruột.

"Chà, nếu anh lừ mắt với tôi một lần nữa, tôi sẽ trút cả chén salsa này lên đầu anh đấy."

Shay phá lên cười.

Nhưng Liam thì không. "Tôi nghiêm túc đấy," anh nói, rồi mỉm cười chữa lại: "Không hẳn là vì món salsa. Nhưng tôi thấy hơi mệt mỏi vì vẻ mỉa mai của anh rồi đấy. Hãy nhớ là tôi đang cố giúp anh."

Shay gật đầu, ngạc nhiên khi nghe những lời phàn nàn thẳng thắn đến vậy từ anh chàng người Anh mà trước đây lúc nào cũng rất xã giao. "Tôi hiểu rồi," Shay công nhận, "nhưng tôi vẫn không hiểu tại sao anh lại giúp tôi. Anh được lợi gì?"

Liam mỉm cười: "Nghe này, khi anh trải qua những việc giống như tôi và nhìn thấy những thiệt hại ghê gớm mà nó gây ra cho người khác, anh sẽ không mong bất kỳ ai gặp phải chuyện đó nữa."

Shay gật đầu, phần nào bị thuyết phục.

Liam nói tiếp: "Và như tôi đã nói, chúng ta không phải đối thủ cạnh tranh. Nếu tôi có thể giúp anh đấu lại được All-American, điều đó tốt cho cả hai chúng ta."

Shay dường như muốn lướt qua chuyện đó. "Được rồi. Vậy anh đã học được gì từ Lighthouse?"

Liam nhấp một ngụm nước. "Tôi học được rằng mình lẽ ra đang phải làm cái công việc khổ sở nhất trong công ty."

Shay hoàn toàn bối rối.

Trước khi Liam kịp giải thích, người bồi bàn mang đồ ăn tới, nhắc họ rằng cái đĩa đang nóng. Shay bị cuốn theo những điều Liam đang nói đến nỗi không để ý, với tay kéo cái đĩa ngay khi nó được đặt xuống bàn.

"Ối! Nóng quá!"

Người bồi bàn lại cố giải thích rằng cô ấy vừa mới cảnh báo xong.

Liam trấn an: "Không sao đâu. Tại chúng tôi không để ý. Chẳng sao hết."

Vẫn hơi ngượng ngập, cô ấy rời khỏi bàn.

Shay nhanh chóng lấy lại bình tĩnh. "Anh vừa nói rằng lẽ ra anh phải làm công việc tồi tệ nhất trong công ty?"

Liam chữa lại: "Công việc khổ sở nhất."

"Thế nào cũng được," Shay nói. "Mới vài phút trước, anh còn nói rằng anh thích những cuộc họp và mọi thứ khác."

"Tôi đã học cách yêu chúng," Liam phải cố lắm mới nói được thành tiếng với cái miệng đầy bánh cuộn enchilada.

"Được rồi," Shay hỏi có phần kiêu kỳ, "anh phải giải thích đi chứ."

Sau vài giây im lặng, Liam nuốt thức ăn và nói tiếp: "Coi này, tôi yêu công việc của mình. Nhưng ba năm về trước tôi không yêu nó một chút nào. Thực ra, tôi đã cố làm tất cả để lẩn tránh." Anh dừng lại uống một ngụm nước. "Cũng giống như anh vậy."

Shay muốn tự bảo vệ bản thân, nhưng không biết hết ý của Liam là gì.

"Tiếp tục đi," anh nói, nhai thêm một miếng.

Liam nói tiếp: "Về bản chất tôi là dân kỹ thuật. Từ xưa đến nay tôi chỉ làm cái đó, và đó là mảng mà tôi thấy thoải mái nhất. Đó là những gì mà tôi đã dành thời gian để làm trước khi bị sa thải hồi ở Anh. Và đừng hiểu lầm ý tôi; nếu có thể, tôi vẫn sẽ dành thời gian làm việc đó. Nhưng tôi không thể, và vậy là cũng không dành thời gian cho nó nữa."

"Tại sao lại không?"

"Bởi vì tôi đã có CIO (Giám đốc Công nghệ thông tin) và CTO (Giám

đốc Công nghệ) tập trung vào những công việc này rồi. Giờ tôi phải là CEO."

Shay lắc đầu: "Mọi thứ không phân chia rõ ràng như thế đâu. Anh đúng là CEO, nhưng anh vẫn phải tham gia vào những việc liên quan tới kỹ thuật. Tôi đoán rằng đằng nào anh cũng giỏi hơn bất kỳ ai mà anh thuê được trong lĩnh vực đó."

Liam nhún vai: "Có thể đúng, mà cũng có thể không. Nhưng mấu chốt không phải ở chỗ đó. Mấu chốt là tôi có thể ủy thác các công việc tài chính, marketing, bán hàng, công nghệ và vận hành, cùng đủ thứ việc khác. Thế nhưng tôi không thể ủy thác cho người khác *việc của tôi* được."

"Ai nói gì về việc ủy thác đâu? Anh dành ra bao nhiêu thời gian để làm những công việc của CEO?"

"Toàn bộ thời gian. Thậm chí còn làm thêm giờ nữa."

Shay đặt dĩa xuống. "Anh muốn nói với tôi rằng quản lý đội ngũ và công ty khiến anh không còn bất kỳ khoảng thời gian nào để tham gia vào các khía cạnh khác của công ty?"

Liam gật đầu: "Đúng vậy."

Shay bật cười: "Có thể tôi nên dành cho anh một vài lời khuyên, Liam! Anh dành nhiều thời gian thế làm cái quái gì vậy?"

"Vậy là cuối cùng chúng ta cũng đến với lý do thực sự cho buổi viếng thăm của tôi," Liam mỉm cười chua chát. "Và lý do Del Mar đang đá đít các anh."

Shay bật cười: "Được thôi, hơi bị kiêu đấy nhỉ?"

"Thì anh cũng có vẻ hơi bị tự tin rằng mình đã tìm ra cách trở thành CEO giỏi," Liam vặn lại. "Hãy nhớ rằng tôi không gọi điện cho hãng tư vấn *của anh* để xin lời khuyên."

Uống một ngụm nước để bình tĩnh lại, Shay nhìn quanh nhà hàng trống không. Vì không thể tìm ra câu đáp trả nào bớt gay gắt, anh bèn nghĩ tới vợ mình. Cuối cùng, anh nói ra một điều hoàn toàn đi ngược với bản chất con người mình: "Anh nói đúng. Tôi không nên cố chấp như vậy. Anh đã tới đây để giúp tôi, thế mà tôi chẳng tỏ ra cởi mở chút nào."

Liam giơ tay ra xin lỗi: "Không, tôi không nên nói như lúc nãy. Tôi

mới là người cố chấp. Chỉ là…"

Shay ngắt lời anh: "Thôi bỏ đi. Hãy cùng trở lại với lời khuyên mà anh sắp nói với tôi. Rõ ràng là tôi cần được giúp đỡ hơn anh."

Liam thực sự ngạc nhiên vì sự rộng lượng và khiêm tốn của Shay – những nét tính cách mà anh chưa được chứng kiến nhiều trong suốt mấy tiếng đồng hồ qua. Chẳng bao lâu sau anh sẽ biết đó chỉ là mưu mẹo mà thôi.

# Những công việc bẩn thỉu

"Anh có biết chương trình truyền hình thực tế có anh chàng trải qua một ngày với những người làm các công việc kinh khủng không?" Liam hỏi.

"Có, nó tên là Dirty Jobs (Những công việc bẩn thỉu). Bọn trẻ nhà tôi rất thích chương trình đó. Tôi thấy hình như một nửa số tập nói về những công việc động đến phân."

Liam bật cười: "Có lẽ thế. Tôi thích nó vì nó cho thấy có những người rất thích công việc của họ, mặc dù họ đang làm những việc mà người khác không muốn."

Shay cố hết sức để không tỏ ra mỉa mai: "Đúng vậy, và tôi không nghĩ công việc của tôi đòi hỏi bất cứ điều gì liên quan tới hót phân cá sấu hay dọn dẹp đường cống."

"Thế nhưng anh vẫn không muốn làm công việc của mình."

"Được rồi, được rồi. Tôi chịu thua," Shay nhượng bộ một cách mỉa mai. "Có khía cạnh nào trong công việc mà tôi không ưa thích?"

"Hãy bắt đầu với những cuộc họp."

"Được thôi. Tôi thừa nhận mình không thích họp hành. Tôi cho rằng chúng thật là mất thời gian. Nhưng chúng ta đã thảo luận chuyện đó rồi mà."

Liam mỉm cười: "Đúng vậy, chúng ta đã thảo luận chuyện đó, nhưng vẫn chưa nói đến lý do *tại sao*."

Shay dựa lưng vào ghế ngẫm nghĩ: "Tôi thấy chúng ta đã thảo luận lý do rồi đấy chứ. Chúng thật tẻ ngắt, mất thời gian. Thế vẫn chưa đủ sao?"

"Nhưng nếu tôi hỏi Jackie hoặc bất kỳ ai trong số các giám đốc của anh, có lẽ họ cũng sẽ nói rằng các buổi họp nhân viên của anh thật

chán ngắt và mất thời gian, đúng không?"

Shay nhún vai, cố giấu đi nỗi ngượng ngập. "Có lẽ thế."

"Vậy thì hãy kiên nhẫn nhé! Tại sao các buổi họp của anh lại chán ngắt và lãng phí thời gian?"

Shay hít một hơi sâu và nhìn vào những cửa kính nhuộm màu phía bên kia nhà hàng. Hướng ánh mắt trở lại phía Liam, anh cố giải thích:

"Tôi cho rằng bản chất của các cuộc họp là vậy. Tôi không nghĩ rằng đã từng có lúc nào đó tôi thích các cuộc họp." Anh dừng lại, nhận ra rằng câu trả lời của mình nghe có vẻ hơi thê thảm. "Tôi không nói rằng chúng tôi không nên có các cuộc họp. Đó là lúc mà tôi biết được những gì đang xảy ra trong công ty. Nhưng theo cách tôi nhìn nhận nó, thì cứ như thể chúng tôi chui vào phòng họp, làm những việc chán ngắt, và sau đó đi ra làm việc."

Liam gật đầu, muốn tránh khiến cho Shay rơi vào trạng thái phòng vệ. "Tôi hiểu. Chính tôi cũng từng cảm thấy gần như thế."

"Thật ư?"

Liam bật cười: "Ồ phải. Tôi nói cũng hệt như anh vậy."

"Vậy điều gì đã thay đổi?"

"Chà, điều đầu tiên thay đổi là tôi đã bị các nhà tư vấn ở Lighthouse thuyết phục rằng các cuộc họp là phần việc quan trọng nhất của một vị CEO. Và những cuộc họp tồi tệ, buồn chán, kém hiệu quả đều là do lỗi của tôi, gây ra tác động 'chí tử' đối với công ty. Nếu tôi vẫn chưa nhận ra điều đó thì chẳng có phương pháp hay công cụ họp hành nào có thể đem lại sự khác biệt được."

Shay nhăn mặt: "Tôi không biết nữa..."

"Ngay khi tôi chấp nhận điều đó, việc làm cho các cuộc họp trở nên thú vị và hiệu quả không còn là điều khó khăn nữa."

Muốn thay đổi chủ đề và tìm hiểu xem liệu những lời khuyên khác của Liam có hữu ích hơn không, Shay giả bộ hùa theo: "Đấy là những gì mà Lighthouse đã giúp đỡ anh à?"

Liam gật đầu: "Một phần."

"Còn gì nữa?"

Liam mỉm cười nhẹ nhàng: “Anh sẽ không thích điều tiếp theo đâu.”

# Con người

Shay thực sự đã phá lên cười vì câu cảnh báo của Liam. “Còn tồi tệ hơn cả các cuộc họp nữa ư?”

“Phải, tôi nghĩ thế,” Liam cười đáp lại. “Nó đòi hỏi nhiều thời gian và năng lượng hơn.”

“Ái chà,” Shay đáp lại. “Nói thử tôi nghe.”

“Nó liên quan đến việc quản lý con người, bắt đầu với đội nhóm của anh. Hãy đảm bảo họ làm việc cùng nhau, không bị những chuyện đấu đá nội bộ trong công ty và sự rối loạn làm cản trở.”

Shay cảm thấy nhẹ nhõm, thậm chí có phần phấn khích là đằng khác. “Ồ, anh đang nói về xây dựng đội ngũ. Chúng tôi có một sự kiện thường niên mà mọi người được đi ra ngoài và tham gia các hoạt động phiêu lưu, hướng tới gắn kết tập thể.” Anh có vẻ rất tự hào vì đã thực hiện được khoản này.

“Không,” Liam lắc đầu. “Tôi đang nói tới sự phát triển đội ngũ hằng ngày. Khiến tất cả họ thật lòng với nhau và tranh luận hiệu quả. Đảm bảo họ có thể thoải mái phê phán khi ai đó không tập trung vào việc đang làm.”

Shay đáp không do dự: “Ồ, tôi ghét chuyện đó lắm. Tôi không bao giờ chấp nhận như thế.”

Liam không rõ ý anh là gì, nhưng vẫn muốn tỏ ra tích cực: “Tốt lắm. Vậy anh làm gì?”

“Tôi nói với họ rằng tôi sẽ không chấp nhận những người hẹp hòi, quan hệ theo kiểu chính trị và hành xử như trẻ con.”

“Điều đó có hiệu quả không? Nếu tôi hỏi Jackie hoặc Karl liệu mọi người có đang cởi mở và thành thực với nhau, hoặc trong đội

nhóm có xảy ra vấn đề đấu đá lẫn nhau hay không, họ sẽ nói sao?"

"Chà," Shay bỗng hơi nản lòng, "có lẽ họ sẽ nói chúng tôi còn rất nhiều điều cần cải thiện ở mảng đó."

"Và các anh đang làm gì với nó?"

Shay không biết trả lời ra sao. "Thế *anh* làm thế nào?"

Liam bật cười: "Tôi đã từng thực hiện rất nhiều cuộc thảo luận thẳng thừng và khó chịu với mọi người."

Shay buông thõng hai vai. "Ồ, tôi ghét làm thế."

Sau một thoáng im lặng kỳ quặc, cả hai vị CEO bắt đầu cười phá lên, theo cái cách gần như đáng thương hại.

"Chà," Liam trấn an, "tin tốt là rất ít người trên thế giới thích làm chuyện đó."

Shay gật đầu đồng ý.

Liam nói tiếp: "Và vì thế, lúc trước tôi mới nói lẽ ra anh phải làm công việc khổ sở nhất trong công ty." Anh dừng lại để câu nói này khắc sâu vào tâm trí người nghe. "Hãy thử nghĩ xem nếu CEO không thẳng thắn thảo luận với mọi người về các vấn đề của họ, dù việc đó có khó chịu đến mức nào, anh ta sẽ không thể kỳ vọng ai đó làm thay việc này cho mình được. Chuyện này thật đáng ghét, nhưng nó phải được thực hiện."

"Giống như với Jackie chẳng hạn," Shay thừa nhận.

"Phải, giống như với Jackie." Liam nói tiếp: "Và bất kỳ ai cần phải được thảo luận thẳng thắn như thế."

Với nguồn năng lượng bất chợt dâng trào, Shay nâng người lên khỏi ghế và vui vẻ hỏi Liam: "Vậy anh định nói với tôi rằng anh cũng thích cả việc đó nữa?"

"Chà," Liam cố gắng lựa chọn từ ngữ thật cẩn trọng: "Tôi không biết mình có dám nói là thích việc đó hay không. Mỗi lần buộc phải làm việc đó thì tôi lại rất muốn lẩn tránh."

"Chúng ta đang nói về những chuyện gì đây?" Shay tò mò.

Liam nghĩ ngợi chốc lát. Bỗng nhiên anh bật cười đau đớn, nhớ lại một trải nghiệm mới đây. "Vài tuần trước, tôi phải yêu cầu một

trưởng phòng kinh doanh không được ngân nga trong giờ họp nữa."

"Anh vừa nói *ngân nga* ư?"

Liam gật đầu.

"Ồ coi nào!" Shay phản đối. "Chuyện đó thật kỳ cục. Tôi tưởng anh định nói về chuyện công việc gì đó – trễ hạn chót, làm khách hàng khó chịu. Còn ngân nga?"

Liam nhún vài rồi cười: "Tôi biết. Nghe kỳ quặc thật đấy. Nhưng nó khiến người khác phát điên lên. Nó thực sự gây sao nhãng."

Shay chỉ cười, nhưng giờ với vẻ hơi phán xét.

Liam không chùn bước. "Tôi cũng phê bình những người kiểm tra điện thoại trong giờ họp. Tôi phải nói với trưởng phòng kinh doanh hãy nói ít đi và đặt ra nhiều câu hỏi hơn. Đã nhiều lần tôi phải đối mặt với những thành viên trong đội nhóm mà tôi cho rằng họ đang không dành đủ thời gian quản lý chính nhân viên của mình." Anh dừng lại. "Và đúng vậy, tôi phải luôn sẵn sàng đôn đốc để đảm bảo công việc của họ đi đúng tiến độ. Nhưng việc đó dễ hơn nhiều so với điều chỉnh hành vi."

"Tôi cho là thế," Shay thừa nhận, "nhưng không quan trọng bằng."

Liam vặn lại: "Được rồi, thế với Jackie thì sao?"

"Cô ấy có vấn đề gì?"

"Anh và cả đội ngũ sẽ được gì nếu cô ấy biết suy nghĩ và khéo ăn nói hơn?"

Shay lắc đầu: "Tôi không biết. Nhưng nếu cô ấy không tìm ra cách cắt giảm chi phí 4% vào năm sau, có thể tôi sẽ phải sa thải cô ấy."

Liam nhíu mày.

"Tôi đùa đấy. Ý tôi muốn nói là nếu cô ấy vẫn làm tốt công việc của mình, tôi không quan tâm liệu cô ấy bị hôi miệng, xì hơi giữa cuộc họp và hát trong phòng ăn trưa hay không."

Thậm chí ngay cả Liam cũng không nín được cười. "Nhưng anh đang lờ đi những ảnh hưởng của cô ấy đến người khác. Và điều đó cũng sẽ ảnh hưởng đến khả năng cô ấy buộc họ cắt giảm chi phí và làm việc chú tâm hơn. Anh phải nhìn ra được điều này, Shay!"

“Có thể. Nhưng tôi sẽ không đối xử với những vị giám đốc của mình như là đám trẻ con cấp hai. Tất cả chúng ta đều đã đủ trưởng thành để chấp nhận những điều kỳ quặc của người khác mà không làm toáng mọi chuyện lên.”

Liam chỉ ngồi im lắng nghe.

Khi Shay nhận thấy anh ta không tranh luận nữa, anh quyết định tìm tiếng nói chung.

“Này, chẳng phải có nhiều cách khác nhau để cùng làm một việc hay sao? Có khi chúng ta chỉ đơn giản là có phong cách khác nhau mà thôi.”

Liam gật đầu, nhưng không lấy gì làm nhiệt tình.

Shay càng cố gắng hơn: “Nghe này, nếu tôi có thể chốt một thương vụ lớn với một đối tác chiến lược, hoặc tìm được cách mua lại một công ty với giá hời, kiếm được một khách khổng lồ nhờ vào kỹ năng bán hàng và thương lượng của mình, vậy thì tôi nghĩ rằng mình đã bù đắp quá đủ cho sự khác biệt khi để mặc những người hơi thô lỗ một chút như Jackie.”

“Chà,” Liam nhẹ nhàng nói, “có lẽ đúng là tôi có một cách khác để đạt được mục đích.”

Liam quyết định lui lại một chốc, và hai vị CEO dành ra nửa tiếng tiếp theo nói về những thách thức gặp phải trong công việc, đối phó với đối thủ cạnh tranh, những quy định của nhà nước và các vấn đề chuyên ngành khác. Đó là phần dễ chịu nhất trong cuộc gặp mặt của họ cho tới thời điểm này.

Cuối cùng, người bồi bàn đến và đặt phiếu tính tiền lên bàn. Liam cảm ơn cô ấy và với lấy nó.

“Cứ để đó, anh bạn,” Shay phản đối. “Anh đã đến đây và dành cho tôi những lời khuyên miễn phí, thế nên hãy cứ để tôi thanh toán…” Anh dừng lại nhìn phiếu tính tiền: “23 đô-la và 15 xu cho bữa trưa.”

Anh để 30 đô-la trên bàn và nhìn đồng hồ, tuyên bố với sự hồ hởi khiến Liam cũng bất ngờ: “Hãy cùng tiếp tục trò chuyện trong văn phòng của tôi.”

Liam không biết điều gì đang chờ đợi anh ở đó.

# Cạm bẫy

Trên đường trở về văn phòng, Shay gọi điện cho trợ lý của mình là Rita, chỉ nói có năm từ: "Mười phút nữa tôi về."

Liam tự hỏi tại sao thời gian họ trở về lại quan trọng thế, nhưng cuối cùng bỏ qua không nghĩ đến nữa.

Khi họ dừng lại ở văn phòng và chui ra khỏi xe, Shay nói một câu khiến Liam dấy lên sự nghi ngờ.

"Anh biết đấy, tôi rất tôn trọng anh, Liam, và tôi trân trọng việc anh đã dành thời gian tới đây. Tôi hy vọng anh biết điều đó."

Hơi bối rối, Liam dừng lại trước khi đóng cửa. "Ừ, được thôi. Cảm ơn."

Khi họ bước vào văn phòng, Rita đã chờ sẵn. "Joe và Kerry đang chờ trong phòng họp trên tầng."

'Cảm ơn, Rita!"

Khi họ leo lên cầu thang dẫn đến phòng họp đẹp nhất trong cả tòa nhà, Liam hỏi: "Anh đang chờ ai à?"

Shay tuyên bố đầy tự tin: "Có một vài người ở đây mà tôi muốn anh gặp họ."

Ở đầu cầu thang, Liam có thể thấy một người đàn ông và một người phụ nữ bận quần áo công sở đang nhìn ra Vịnh San Francisco.

"Cảm ơn mọi người vì đã tới đây, dù không được báo trước," Shay nói như thể đang trò chuyện với bạn thân.

Họ cùng xoay lại, và Shay giới thiệu với tất cả mọi người: "Đây là Liam, CEO của Del Mar Alarm."

Người đàn ông nói trước: “Chúng tôi đã được nghe rất nhiều điều tốt đẹp về anh, Liam!”

Khi anh ta và người phụ nữ nọ bắt tay Liam, Shay giới thiệu: “Liam này, đây là Joe Werblun và Kelly Ryder.”

“Anh có thể gọi tôi là Joey.”

Liam cực kỳ bối rối không hiểu tại sao họ lại đến đây. “Các vị làm công việc gì?” Anh hỏi.

Joey nhìn sang Shay: “Này, các anh chưa bàn về chuyện này à?”

Shay lắc đầu. “Chưa, tôi nghĩ để tới bây giờ thì tốt hơn.”

Kerry có vẻ hơi do dự, nhưng cuối cùng cũng nhảy vào: “Cả hai chúng tôi đến từ Bayside Partners. Chúng tôi chính là quỹ đầu tư tư nhân của Shay.”

Liam nhìn sang Shay vẻ khó hiểu.

Không thể trì hoãn lời tuyên bố thêm được nữa, Shay nhìn xuống chân mình, sau đó ngẩng lên nhìn Liam: “Tôi muốn mua lại công ty của anh, anh bạn ạ!”

Anh chờ xem vị CEO người Anh sẽ phản ứng ra sao.

Nhưng Liam chỉ nhíu mày, cứ như thể không hiểu được mình đang nghe gì.

Shay nói tiếp: “Chúng tôi sẽ biến anh thành một người cực kỳ giàu có, Liam!”

Shay và các nhà đầu tư đi vào ngồi cạnh bàn họp, còn Liam bước theo như người mất hồn. Khi tất cả đã yên vị, Joey mở lời.

“Tôi biết thật là đường đột quá. Shay vừa gọi cho chúng tôi sáng nay. Nhưng cái cách mà anh ấy mô tả công ty của anh và ý tưởng rằng chúng ta có thể hợp tác để tạo nên một đối thủ đáng gờm trong khu vực nhằm chống lại All-American Alarm, tất cả khiến chúng tôi cảm thấy phải chớp ngay cơ hội.”

Liam bắt đầu thoát ra khỏi trạng thái bàng hoàng, và mặt anh đỏ lên: “Cái quái gì khiến các vị cho rằng có thể làm điều đó?”

“Chà,” Joey lịch thiệp giải thích, “Golden Gate Security có đầy tiền. Họ có nhiều tiền vượt xa các anh ở San Diego.” Anh ta dừng lại và

có vẻ do dự. “Chúng tôi cũng đã gọi điện cho một vài thành viên trong hội đồng quản trị của anh.”

“Họ nói sao?” Liam tuyệt vọng hỏi. “Tôi không thể tưởng tượng là họ…”

Kerry ngắt lời: “Thực ra tôi đã nói chuyện với Tom và Kathryn, và họ nói rằng không bao giờ có thể chấp nhận một việc như thế này.”

Liam rõ ràng là nhẹ nhõm: “Phải. Tôi không nghĩ là…”

Lần này đến lượt Joey ngắt lời anh: “Cho tới khi chúng tôi nói cho họ biết rằng mình sẵn sàng trả giá bao nhiêu. Điều đó có vẻ đã khiến họ thay đổi thái độ.”

“Thế còn hội đồng quản trị của anh?” Liam gặng hỏi Shay. “Họ có cho rằng đây là một ý hay không?”

Shay gật đầu. “Khi tôi chia sẻ các số liệu của anh với họ, họ đã bảo tôi phải hành động thật nhanh.”

“Chính vì thế chúng tôi mới có mặt ở đây,” Kerry giải thích. “Chúng tôi nghĩ cơ hội này có thể biến mất nhanh hơn là chúng tôi muốn. Và chúng tôi cũng sẽ tiếp cận hai công ty chứng khoán lớn ở Los Angeles và Phoenix để xem liệu có thể gây dựng một mối đe dọa ở bờ tây để đối chọi lại All-American Alarm hay không.”

Liam thoáng gật đầu, nhưng chỉ để tỏ ra là mình đang nghe Kery nói. Cảm giác bị sốc nhường chỗ cho sự cam chịu: “Anh không kỳ vọng tôi sẽ cam kết ngay điều gì ở đây, đúng không?”

Joey phá lên cười. “Không, không. Dĩ nhiên rồi. Chúng tôi tới đây để cho anh thấy mình nghiêm túc đến mức độ nào. Shay nghĩ rằng gọi qua Skype sẽ tốt hơn. Nhưng chúng tôi muốn đẩy nhanh tiến độ và cố gắng chốt trước thời điểm kết thúc năm tài chính của Golden Gate.”

“Như vậy là chúng ta có hai tháng rưỡi,” Shay giải thích.

Liam gật đầu vô cảm. “Đúng thế. Vậy còn điều gì cụ thể mà các vị muốn ở tôi ngày hôm nay không?”

Joey và Kerry nhìn nhau, sau đó lắc đầu nhìn sang Liam.

“Không,” Kerry đáp. “Tại thời điểm này chúng tôi vẫn còn một vài

thủ tục giấy tờ cần hoàn thành trước khi có thể đề xuất cho anh thứ gì cụ thể. Chúng tôi sẽ cho anh biết ngay khi sẵn sàng thảo luận tiếp, và nếu mọi thứ thuận lợi, chúng tôi cũng muốn ghé thăm công ty của anh."

Liam gật đầu lần nữa, cố gượng cười. "Được thôi. Rất vui được gặp các vị." Thực ra anh không hề thấy thế.

Rõ ràng hiểu được Liam chẳng còn gì để nói nữa, các nhà đầu tư ăn vận đẹp đẽ kia đứng dậy, trao những cái bắt tay với Shay và rời khỏi phòng. Shay trở lại bàn, có phần hơi lo lắng.

"Được rồi, tôi biết đây là một cú sốc, Liam!"

Liam choáng váng. "Anh nghĩ thế à?!" Anh trả lời với vẻ vừa giận dữ vừa mỉa mai.

Shay nói tiếp: "Nhưng tôi nghĩ đó là điều đúng đắn cần làm vào thời điểm phù hợp."

Im lặng.

Cuối cùng, Liam cũng nói, gần như không kiềm chế nổi cảm xúc nữa: "Shay, thật dễ để tôi nổi trận lôi đình với anh ngay lúc này." Anh dừng lại. "Thực ra, nếu tôi vẫn còn giữ đôi găng đấm bốc mà cha mẹ để trong gara cho tôi và em trai, hẳn tôi rất muốn xỏ ngay vào giữa phòng họp này và tẩn anh một trận ra trò." Anh dừng lại lần nữa. "Nhưng tôi vốn không phải người như thế."

Shay mỉm cười vô tội, có phần gượng gạo. "Chà, chắc chắn là tôi thấy may vì điều đó."

Liam không đáp lại màn pha trò dở tệ kia. "Và anh phải rất sung sướng khi tôi không hề nói trước mặt các đối tác của anh điều mà tôi sắp nói với anh bây giờ."

"Tôi trân trọng điều đó," Shay đáp, mặc dù anh không biết Shay thực sự định nói gì.

"Tốt lắm. Bởi vì chúng ta cần tiếp tục cuộc trò chuyện trong bữa trưa. Và nếu anh nghĩ rằng khi ở đó tôi đã quá thẳng thừng, chắc chắn anh sắp được một phen ngạc nhiên lớn đấy."

Nụ cười trên khuôn mặt Shay biến mất.

# Tháo găng

"Anh thực sự nghĩ rằng cuộc trò chuyện đó vẫn cần thiết hay sao?" Shay hỏi Liam. "Ý tôi là, sau tất cả những chuyện vừa xảy ra?"

Liam hít một hơi. "Anh thực sự không hiểu, đúng không?"

"Tôi cho là thế," Shay đáp lại, không mấy tự tin.

"Chẳng lẽ anh thực sự nghĩ rằng anh có thể tiếp quản những gì chúng tôi đã xây dựng được ở Del Mar và duy trì chúng hay sao?" Anh không chờ câu trả lời. "Anh thực sự nghĩ rằng kết quả kinh doanh của chúng tôi không hề liên quan gì tới những thứ tôi đã nói với anh?"

Shay không đáp, nhưng điệu bộ của anh có vẻ như muốn nói rằng anh không hề đồng ý với Liam.

"Kết quả của anh ở đây kém hơn chúng tôi vì anh đang không làm công việc của mình." Liam đứng lên khỏi ghế. "Anh thậm chí còn không ưa công việc của mình nữa kia."

"Chờ đã," Shay ngắt lời, có phần hơi khó chịu.

Liam không dừng lại. "Anh tổ chức những cuộc họp tồi tệ và không hề quan tâm. Anh không quản lý con người hay đội nhóm, và anh cũng chẳng quan tâm. Anh không thể thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn với nhân viên của mình. Anh dành gần như toàn bộ thời gian làm những việc mà anh thấy thích."

Shay không cãi lại câu nào.

Liam tiếp tục: "Anh không nhận ra rằng công việc của anh là làm những điều mà không ai khác trong công ty thực hiện nổi?"

Shay chẳng nghĩ ra cách nào để đáp trả. Cuối cùng, anh mới đáp lại một cách thảm hại: "Có lẽ tôi thích giao việc hơn."

“Coi nào!” Liam lên giọng. “Anh đang không hề giao việc. Anh đang trốn việc.”

Chỉ trong vài phút, điệu bộ của Shay đã đi từ tự tin, xin lỗi, cho tới phòng thủ. “Anh chỉ biết nói thế thôi phải không? Tôi không thích những cuộc họp, và tôi không thích trở thành người trông trẻ đối với các nhân viên thì đã sao?”

“Không, tôi không chỉ muốn nói thế. Nhưng chuyện này không phải chỉ là các cuộc họp và người trông trẻ đối với các nhân viên. Bản chất ở đây là thu hút mọi người vào những cuộc trò chuyện quan trọng nhất và khiến họ vươn lên các tiêu chuẩn cao hơn.” Liam dừng lại một chút. “Nhưng tôi nghĩ rằng mọi thứ ở đây đều thật dễ hiểu khi anh tự đặt cho mình những tiêu chuẩn thấp kém như vậy.”

Giờ thì Shay nổi giận. “Toàn chuyện vớ vẩn! Tôi làm việc như trâu cho cái công ty này. Và chỉ vì anh đã qua mặt được tôi không có nghĩa anh có quyền…” anh dừng lại tìm từ, “tỏ ra là một tên vô lại.”

Liam không đáp. Im lặng.

Khi chắc chắn Shay không còn gì để nói nữa, cuối cùng Liam mới cất lời: ‘Anh nói đúng.” Sau đó anh dừng lại. “Và anh cũng sai.”

Shay không tỏ ra hài lòng mà cũng chẳng giận dữ, vậy nên Liam nói tiếp: “Tôi không có quyền xử sự như một tên vô lại, và lời nói vừa rồi của tôi đã quá gay gắt.”

Shay vẫn bực bội, nhưng nhún vai như thể muốn nói *Có gì to tát đâu.* “Vậy tôi sai ở điểm nào?”

“Anh sẽ không muốn nghe điều này đâu, nhưng đằng nào thì tôi cũng phải nói với anh.” Liam dừng lại rồi mới nói tiếp: “Anh có thể đang làm việc rất chăm chỉ, nhưng anh đang không làm vì công ty.”

“Cái đó có nghĩa là gì?” Shay giật mình.

Biết rằng đối phương có thể tung ra một cú đấm vì những gì mình sắp nói, Liam đáp: “Anh đang làm vì bản thân mình.”

Liam vô cùng ngạc nhiên và nhẹ nhõm khi thấy Shay có vẻ buồn nhiều hơn là giận. Thực ra, anh ta chỉ nói: “Hãy nói rõ hơn đi!”

Và đó là lúc Liam thấy rằng vẫn còn hy vọng đột phá.

# Đòn chí tử

Liam trở lại bàn và ngồi xuống cạnh Shay. “Được rồi, anh cần phải chú tâm hơn. Tôi sẽ không nương nhẹ nữa.”

“Hóa ra từ trước đến giờ anh vẫn nương nhẹ à? Vì nếu anh gọi đấy là…”

Liam xen vào: “Không, tôi không có ý đó. Nhưng ngược lại, nãy giờ tôi hoàn toàn có thể tỏ ra cực kỳ xấu tính.”

“Được rồi.” Shay đáp, với cảm giác pha trộn lạ lùng giữa bối rối và tin tưởng.

“Nói ngắn gọn chỉ có thế này. Anh đang làm những việc mà mình thích. Anh chưa làm những điều mà công ty cần anh phải làm. Và đó là lý do tại sao kết quả của công ty anh lại thua xa chúng tôi.” Liam dừng lại. “Anh phải tin tôi. Tôi đang nói sự thật với anh.”

Shay chăm chú lắng nghe.

“Và trong vài phút nữa, tôi sẽ hỏi anh một câu. Tôi cần anh phải trả lời thực lòng. Anh sẽ phải nghĩ kỹ về nó đấy. Câu hỏi này vô cùng quan trọng.”

“Tại sao anh không hỏi tôi ngay bây giờ?”

Liam lắc đầu. “Tôi nghĩ rằng anh sẽ có thể trả lời tốt hơn sau một lúc nữa.”

Shay mỉm cười. “Anh thật kỳ lạ, Liam! Vừa mới cách đây một phút anh nói rằng muốn đấm vào mặt tôi. Thế mà bây giờ anh lại muốn giúp tôi.”

“Ồ, tôi vẫn muốn đấm anh đấy,” Liam đáp. “Nhưng tôi nghĩ rằng chúng ta vẫn có thể thảo luận được việc này và ngăn chặn một bi kịch.”

Shay thôi không cười nữa. “Hoặc cũng có thể tôi sẽ thuyết phục được anh rằng chẳng có bi kịch nào hết.”

“Điều đó sẽ khiến tôi rất vui đấy,” Liam nói.

Rồi anh đi tới tấm bảng trắng và viết những dòng sau:

*Những thứ tôi tránh làm khi còn là một CEO tồi:*

*Tổ chức những cuộc họp thú vị*

*Quản lý các giám đốc*

*Quản lý các giám đốc với tư cách là các cá nhân*

*Thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn với mọi người*

*Liên tục truyền đạt và nhắc lại các thông điệp cốt lõi cho nhân viên*

Liam ngoảnh lại, thấy Shay nhăn mặt khi đọc những dòng chữ trên bảng.

“Anh phải ngừng làm điều đó. Nếu anh thấy sợ hãi khi nhìn vào những việc này thì anh tiêu rồi.”

Shay lắc đầu. “Được rồi, còn gì nữa?”

Anh khoanh tròn *Quản lý các giám đốc* trên bảng. Shay nhíu mày. “Anh đã nói đến cái đó rồi mà.”

“Không, đó là về chuyện đối mặt với mọi người.

Ở đây tôi lại muốn nói tới việc hiểu rõ về những việc mà họ đang làm để cung cấp mọi hỗ trợ cần thiết.”

“Tôi nghĩ rằng mình vẫn đang làm khá tốt. Anh vẫn nhớ Jackie đã nói với anh như thế nào sáng nay chứ?”

“Phải, nhưng tôi nhìn nhận nó khác với anh,” Liam đáp. “Tại sao anh không giải thích anh đang nghĩ gì nhỉ?”

“Chà,” Shay ngẫm nghĩ, “Cô ấy nói rằng tôi thường không can thiệp cho tới khi thảm họa xảy ra, và lúc ấy tôi sẽ lao vào làm thay cô ấy.”

“Được rồi, đây là câu hỏi của tôi dành cho anh.”

“Câu hỏi quan trọng đó?”

“Không, một câu hỏi phụ thôi. Nhưng nó lại đóng vai trò quan trọng trong quản lý.” Liam ngừng lời. “Khi thảm họa xảy ra, như anh nói, thường thì anh bị bất ngờ đúng không? Hay anh thấy trước mọi thứ và…”

Shay ngắt lời: “Tôi luôn bị bất ngờ. Và tôi chẳng hề vui vẻ gì, đó chính là lý do mà họ không muốn tôi phải lao vào can thiệp.”

“Vậy khi anh nói hoàn toàn không can thiệp, ý anh chính xác là vậy?”

Shay gật đầu. “Đúng thế. Tôi thuê những người có rất nhiều kinh nghiệm và không cần phải được quản lý nữa.”

“Tại sao anh lại nghĩ rằng họ không cần được quản lý nữa?” Liam hỏi. “Hay nói chung, tại sao một người nào đó có thể không cần được quản lý?”

“Tôi không biết. Nếu tôi trả lương cho họ cao đến thế, tôi nghĩ sẽ là hợp lý khi kỳ vọng họ có thể tự quản lý chính mình. Họ là những người trưởng thành.”

“Vậy anh nghĩ quản lý thực chất là gì?”

“Chà, thì nó liên quan tới việc thiết lập mục tiêu, rà soát tiến độ và những việc đại loại thế. Đó là những việc tôi đã làm trong suốt 20 năm. Giờ đây, khi tôi đã là CEO, mọi thứ sẽ khác đi.”

“Như thế nào?” Liam hỏi với sự kiên nhẫn của một luật sư chất vấn bị can.

“Tôi không biết. Nghe này, nếu một CEO phải luôn ngó qua vai các giám đốc dưới quyền, chắc chắn anh đã thuê sai người. Tôi sẽ không quản lý từng li từng tí một vị giám đốc vận hành đã 52 tuổi. Và tôi nghĩ mọi người cũng ưa cách tiếp cận của tôi hơn.”

“Nếu họ thất bại thì không.”

“Nếu họ sắp sửa thất bại, tôi sẽ nhảy vào giúp họ.”

“Ý anh là anh sẽ làm thay công việc của họ, đặc biệt nếu đó là công việc liên quan tới marketing, kinh doanh hay mua bán sáp nhập.”

“Anh gọi nó là gì cũng được. Tôi luôn giúp đỡ họ.”

Liam hỏi theo một hướng khác: "Vậy thì trong các cuộc họp của anh..."

"Lại chuyện họp hành à?" Shay ngắt lời, cười mỉa mai.

"Lại chuyện họp hành." Liam nhìn vào tấm bảng trắng như thể đang tìm kiếm điều gì đó trong những con chữ. "Hãy nói cho tôi biết chính xác điều gì diễn ra trong các cuộc họp nhân viên của anh."

Shay hít sâu một hơi với vẻ bực bội. "Ý anh là sao?"

"Anh tiến hành các cuộc họp như thế nào? Anh làm gì đầu tiên, thứ hai, thứ ba?"

Shay lắc đầu chán ngán, nhưng vẫn trả lời: "Tôi thường bắt đầu bằng cách yêu cầu Jackie trình bày các số liệu. Tùy vào những gì cô ấy nói, tôi sẽ đặt ra nhiều câu hỏi. Nếu chúng tôi đang có doanh thu dịch vụ thấp, tôi sẽ hỏi Karl về chuyện đó. Nếu gặp vấn đề chi phí, tôi sẽ hỏi các phòng ban đang bị vượt quá ngân quỹ. Sau đó tất cả mọi người quanh bàn lần lượt cập nhật về những gì họ đang làm. Và cũng có thể chúng tôi sẽ thảo luận những vấn đề lớn đang tồn tại."

"Ví dụ như?"

"Nó có thể là bất kỳ thứ gì liên quan tới một khách hàng lớn mà chúng tôi đang cố gắng chốt, một chiến dịch quảng cáo hoặc..." anh dừng lại, "Tôi chẳng biết nữa, lên kế hoạch tiệc Giáng sinh chẳng hạn. Bất cứ thứ gì đang diễn ra lúc đó."

"Thế còn những vấn đề công nghệ, nhân sự hoặc vận hành?"

Shay lắc đầu. "Tôi không phải dân kỹ thuật. Ơn trời tôi có Ben. Và Margaret lo các vấn đề vận hành. Mấy vấn đề nhân sự thường cũng nhạy cảm lắm."

"Một lần nữa, anh chỉ giải quyết những gì mà mình biết."

Shay nhún vai, rồi gật đầu. "Những thứ mà anh thích."

Shay gật đầu lần nữa, nhưng lần này ít nhiệt tình hơn. Rồi anh bỗng nảy ra một ý: "Này, tôi nhớ là lúc trước anh nói rằng anh không có thời gian để tham gia vào công việc phòng ban của từng giám đốc, và tất cả thời gian của anh dùng để làm những công việc dành cho CEO. Thế mà giờ anh lại nói với tôi rằng tôi cần

quản lý tiểu tiết đối với mọi người."

Liam lắc đầu: "Trước tiên, tôi không nói rằng tôi làm hộ công việc của mọi người. Tôi chỉ huấn luyện cho họ, đảm bảo họ có kế hoạch thật hiệu quả, và tôi nhìn ra bất kỳ vấn đề nghiêm trọng nào trước khi quá muộn, không thể sửa chữa được nữa. Đó không phải là quản lý tiểu tiết."

"Cũng thế cả thôi."

Liam lắc đầu. "Không. Đó mới là quản lý. Những người gọi đó là quản lý tiểu tiết chính là những người không muốn chịu trách nhiệm."

Shay có vẻ chấp nhận logic đó.

Liam nói tiếp: "Và những vị CEO không muốn phải quản lý chút nào."

"Úi chà," Shay nói mỉa.

"Hãy nghe tôi nói nốt. Chỉ vì ai đó đã ở tuổi 40, 50 hay 60 và có nhiều kinh nghiệm không có nghĩa là người đó không cần phải được quản lý nữa. Đó không phải là một sự trừng phạt hay dấu hiệu cho thấy sự thiếu niềm tin. Mà đó là lợi ích của sự định hướng và hướng dẫn. Ý tôi là, ngay cả những ngôi sao bóng bầu dục hàng đầu thế giới cũng cần huấn luyện viên mà."

"Anh đang nói tới bóng bầu dục (football) hay bóng đá (soccer) thế?" Shay hỏi, một lần nữa bằng giọng chế giễu.

Liam không có tâm trạng hùa theo trò đùa nhạt nhẽo của Shay. "Anh hiểu tôi đang muốn nói gì. Những tay golf, tay vợt tennis và vận động viên ở các môn khác đều trả rất nhiều tiền cho các huấn luyện viên. Tại sao anh lại nghĩ rằng một giám đốc marketing, bán hàng hay tài chính không cần điều đó nữa? Đó là chưa kể đến quản lý họ với tư cách một đội nhóm."

Shay nhún vai.

Liam nói tiếp, càng lúc càng quyết liệt hơn: "Tôi đang nghiêm túc đấy, Shay! Khi một CEO thôi không quản lý những người khác nữa chỉ vì anh ta không phải chịu hậu quả gì, thực chất đó là dấu hiệu cho thấy sự bê trễ."

"Tôi xin lỗi nếu tỏ ra quá hoài nghi. Tôi thực sự nghĩ rằng nhà tư

vấn quản trị của anh đã truyền cho anh nhiều điều…" anh dừng lại tìm từ phù hợp, "cụ thể hơn. Tất cả những thứ này mơ hồ quá."

Liam hít một hơi. "Chúng ta có thể nghỉ giải lao chừng 10 phút không? Đến lượt tôi cần phải gọi điện."

Shay nhìn đồng hồ. "Dĩ nhiên. Chúng ta còn rất nhiều thời gian trong ngày hôm nay, và tôi cũng phải gọi điện thảo luận nhanh với hội đồng quản trị. Hãy cùng gặp lại nhau ở đây lúc hai giờ."

Khi Shay rời đi, Liam thầm cầu mong rằng Amy có thể giúp được anh.

# Skype

Khi Shay trở lại, anh thấy Liam đang thực hiện cuộc gọi video trên laptop với một người phụ nữ. Bắt gặp cái nhìn của Liam, anh ra hiệu xin vào phòng.

Liam vẫy tay mời anh vào.

“Anh ấy đây, Amy!” Liam nói với người phụ nữ trên màn hình.

Sau đó quay sang phía Shay, anh giới thiệu: “Shay, đây là Amy Stirling, người mà anh đã có dịp trò chuyện thoáng qua vào tuần trước. Cô ấy là một trong những nhân vật chủ chốt ở Lighthouse và cũng là nhà tư vấn chính đã làm việc cùng chúng tôi trong suốt ba năm qua.”

Shay ngồi xuống trước màn hình máy tính và chào người tư vấn một cách tự tin: “Chào Amy! Rất vui được gặp cô. Tôi thực sự rất trân trọng khi Liam chia sẻ cho tôi biết cô đã giúp anh ấy như thế nào.”

“Thật vậy à?” Amy hỏi, không hề có vẻ mỉa mai hay phán xét.

“Đúng thế. Ý tôi là, học hỏi những điều mới lúc nào cũng thật tuyệt vời.” Shay lịch sự đáp lại.

“Tôi chỉ có khoảng 10 phút ở đây trước khi phải quay trở lại với khách hàng của mình. Vậy nên tôi sẽ nói rất thẳng thắn, nếu anh không thấy phiền vì điều đó.”

“Cứ tự nhiên.”

“À, Liam cho rằng anh không thực sự muốn học những điều mới. Có lẽ anh ấy vẫn chưa thể nói rõ những gì mà chúng tôi đã làm cho anh ấy ở Del Mar. Như vậy có đúng không?”

Shay không trả lời thẳng câu hỏi. “Amy này, tôi cũng sẽ nói thẳng.

Tôi không thấy bằng cách nào mà tất cả những chuyện họp hành, quản lý con người và thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn lại đóng vai trò quyết định thành bại. Không phải là tôi không thấy giá trị gì trong những việc này, nhưng không phải tất cả các CEO đều làm công việc của mình theo cách đó."

Amy lắng nghe chăm chú. "Được rồi, anh không phải CEO đầu tiên nói thế. Thực ra, những gì anh vừa nói rất giống Liam vài năm trước."

Liam gật đầu với Shay như thể muốn nói *Tôi đã bảo mà*.

Cô nói tiếp: "Cho phép tôi giải thích rõ ràng nhất có thể. Nếu anh đang thực hiện những cuộc họp tồi thì thực ra anh cũng đang đưa ra những quyết định tồi. Không thể khác được. Và gần như chắc chắn anh sẽ không nói tới những điều cần thiết."

Shay muốn đáp lại, nhưng Amy nói tiếp.

"Và nếu các cuộc họp của anh không hiệu quả, rất có khả năng các giám đốc của anh cũng đang thực hiện những cuộc họp kém hiệu quả với đội ngũ của mình. Mọi thứ tích tụ lại từ đó. Và người chịu trách nhiệm đảm bảo các cuộc họp trở nên hiệu quả là chính anh – không phải ai khác. Anh không thể giao việc đó cho người khác được. Đấy là trách nhiệm của anh, chỉ riêng anh mà thôi."

"Tôi hiểu, tôi hiểu." Shay nói với vẻ phòng vệ. "Liam đã nói với tôi điều đó rồi. Và anh ấy còn nói tôi đang không quản lý những nhân viên của mình, không thể thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn. Tôi hiểu rồi. Nhưng chỉ là tôi không tin thôi.

Đó không phải là con người thực của tôi. Tôi không giỏi chuyện đó."

"Liam có nói đến việc cuối cùng mà anh không thể giao cho người khác không?"

"Tôi không biết. Vẫn còn nữa à?"

"Đúng vậy. Anh phải là công cụ truyền đạt chính."

"Chà, tôi tham gia khá sâu vào marketing và…"

Thậm chí ngay cả qua Skype, Amy vẫn có thể ngắt lời Shay. "Không, ý tôi là truyền thông nội bộ. Với các nhân viên."

“Có, tôi có làm việc đó. Chúng tôi tổ chức một buổi họp đầu năm với tất cả các giám đốc. Tôi làm một video gọi là ‘Thông điệp liên bang[1]’ ngay sau đó. Và tôi luôn cố gắng đến thăm các văn phòng khu vực mỗi quý một lần. Tôi không quá tệ về khoản đó.”

*[1]. Thông điệp Liên bang (State of The Union): Bài diễn văn chính thức của Tổng thống đương nhiệm gửi đến Thượng viện và Hạ viện - một trách nhiệm pháp lý truyền thống từ thời lập quốc của Hoa Kỳ cho đến nay. Ở đây, nó có nghĩa là bản “báo cáo” ghi nhận về những thành tựu và khó khăn mà tổ chức đang gặp phải, kèm theo đó là những vấn đề cần phải đối mặt và cách giải quyết. (BTV)*

“Tốt quá. Nhưng tôi đang nói tới việc anh phải đóng vai trò là người nhắc nhở liên tục không ngừng về mục tiêu, chiến lược, các giá trị và ưu tiên của công ty. Tôi muốn nói rằng anh không chỉ là CEO, mà còn là CRO.”

Trước khi Shay kịp hỏi, cô giải thích ngay.

“Từ đó nghĩa là Giám đốc Nhắc nhở (Chief Reminding Officer). Dành cho nhân viên tương lai, nhân viên mới, nhân viên hiện tại. Sẽ không bao giờ là thừa khi anh truyền đạt về những điều quan trọng.”

Shay không mấy hứng thú với những gì mình đang nghe, nhưng anh muốn lấy lại hình ảnh trong mắt vị chuyên gia này. “Tôi thường gửi các báo cáo kinh doanh hằng quý, trong đó cập nhật về các khách hàng chủ chốt và doanh số bán hàng.”

“Tốt thôi,” Amy giải thích. “Nhưng đó là những việc mà Giám đốc Bán hàng và CFO của anh có thể làm. Tôi đang nói tới những điều căn bản hơn, đó là việc duy trì sự tập trung của nhân viên, khiến họ bị cuốn hút và dồn tâm huyết vào những việc đang làm, hiểu rõ tại sao họ lại làm những việc đó.”

Shay hít một hơi sâu, tỏ vẻ chán nản. “Nghe này, Amy! Tôi biết cô và hãng của cô đang làm nên những điều tuyệt vời. Và tôi chắc chắn nhiều công ty khác sẽ phù hợp hơn với thông điệp đó của cô.”

Mặc dù rất muốn mắng Shay, Liam vẫn giữ được sự bình tĩnh và để anh nói tiếp.

“Nhưng tôi thấy thời gian của tôi không nên được dùng để làm tất cả những việc mà cô đang nói tới. Tôi là một người chuyên chốt thương vụ. Tôi rất giỏi trong việc thiết kế các thương vụ, giải

thích với khách hàng tại sao giải pháp của Golden Gate là tối ưu, xuất hiện khi mọi chuyện trở nên khó khăn để thuyết phục họ lựa chọn chúng tôi. Đó là một phần cực lớn trong thành công của công ty chúng tôi."

Im lặng. Sau này Liam mới biết thậm chí ngay cả Amy cũng phải cố gắng lắm mới kiềm chế không nổi giận với Shay.

Cuối cùng, Amy rút ra mũi tên cuối cùng và nguy hiểm nhất. "Tôi có một câu hỏi dành cho anh, Shay! Và đây là câu hỏi quan trọng nhất. Tôi không muốn anh trả lời ngay lập tức, mà phải suy nghĩ kỹ càng, sau đó trả lời hoàn toàn thành thực."

Shay nhìn Liam, bỗng nhiên cảm thấy hơi phấn khích. "Đây có phải là câu hỏi lớn mà anh định để dành hỏi tôi không?"

Liam gật đầu.

Shay xoay lại phía màn hình. "Được rồi."

Amy nói tiếp: "Shay, tại sao anh lại muốn trở thành CEO?" Cô ngừng lại. "Hay một cách tốt hơn để diễn đạt câu hỏi này là: Tại sao anh *vẫn* muốn là CEO của Golden Gate Alarm?"

"Golden Gate Security chứ," anh chữa lại.

"Tôi xin lỗi! Dù gì thì cũng hãy dành một phút để suy nghĩ về câu hỏi đó. Tôi thực sự rất tò mò về câu trả lời của anh."

Anh sắp sửa nói, và cô ngắt lời anh ngay: "Làm ơn hãy dành trọn một phút để suy nghĩ trước khi trả lời."

Shay nhìn ra ngoài cửa sổ và duỗi mình, giống hệt như con cún cưng nhà anh vẫn làm mỗi sáng. Không ai nói lời nào. Shay có vẻ đang tập trung vào câu trả lời của mình.

Sau chừng 45 giây, Shay phá tan sự im lặng. "Tôi có câu trả lời rồi."

Amy gật đầu. "Được rồi, anh nói đi!"

"Tôi không biết," Shay nói tỉnh bơ.

"Anh không biết?" Liam hỏi như thể không tin điều mình vừa nghe.

Amy không hề mỉm cười trên màn hình.

# Đột phá

Shay lắc đầu với Liam. “Tôi thực sự không biết.”

Shay ngừng lại, nhíu mày như thể đang vừa thấy khó hiểu, vừa thấy tự tin. Sau đó ngoảnh lại phía Amy, anh giải thích.

“Ý tôi là, làm sao tôi trả lời câu hỏi đó được? Tôi là người có chí tiến thủ. Tôi muốn thành công. Tôi thích cạnh tranh. Tôi muốn cải tiến. Có lẽ ngay từ khi chập chững vào nghề, tôi đã biết rằng một ngày nào đó tôi sẽ trở thành CEO của một doanh nghiệp. Đó chính là phần thưởng khiến tôi tiếp tục phấn đấu.”

Cả Amy và Liam đều không đáp lại ngay.

Shay xoay lại phía Liam. “Tại sao *anh* muốn trở thành CEO?”

“Vì những lý do giống hệt như anh thôi.”

Shay có vẻ bối rối, vậy là Liam giải thích.

“Nhưng đó không phải lý do tôi muốn trở thành CEO của Del Mar Alarm hiện giờ.”

“Ý anh là sao?”

Giờ Amy xen vào: “Nghe này các anh! Tôi rất tiếc nhưng phải trở lại với khách hàng ngay. Tôi nghĩ các anh có thể tự lo liệu từ đây rồi.”

Mặc dù Liam không chắc liệu cô có nói đúng hay không, anh đồng tình với Amy và cảm ơn cô đã dành thời gian. Sau đó cô biến mất.

Liam lấy lại bình tĩnh và cố gắng tỏ ra mạnh mẽ, tự tin nhất có thể.

“Shay này, tôi muốn trở thành CEO của Del Mar vì tôi coi công việc

của mình là một trách nhiệm và một sự hy sinh. Anh muốn trở thành CEO của Golden Gate vì anh coi công việc của mình là một phần thưởng. Giống như anh, tôi từng nghĩ hệt như thế, rằng trở thành CEO là phần thưởng cho cả một đời cống hiến, tức là từ đó tôi có thể làm mọi thứ tôi muốn bởi tôi đã tự làm cho mình xứng đáng với cái quyền đó. Chính vì thế tôi đã thất bại thảm hại ở Anh. Và khi tới San Diego, tôi cũng đã định làm những điều y hệt. Chính là những gì anh đang làm ở đây." Liam dừng lại trước khi nói tiếp: "Điều quan trọng là với anh thì nó có thể phù hợp, nhưng nó không bao giờ phù hợp với tất cả những người hay tổ chức mà anh phải lãnh đạo."

Shay không tỏ ra đồng tình mà cũng chẳng phản đối, và Liam nói tiếp.

"Tất cả những trách nhiệm và hoạt động mà chúng ta đã thảo luận ngày hôm nay chỉ là hệ quả từ những động cơ để trở thành lãnh đạo của chúng ta. Chúng ta có thể trò chuyện cả ngày về *những gì* mình cần phải làm, nhưng nếu chúng ta không hiểu *tại sao* chúng ta lại trở thành lãnh đạo, tất cả những thứ đó đều chẳng còn nghĩa lý gì."

Liam thấy nét mặt Shay thay đổi chút ít, như thể một bóng đèn mờ vừa tắt hẳn trong tâm trí anh. Vậy nên anh nói tiếp.

"Shay, khi tôi phải lao vào giữa một vấn đề chính trị hẹp hòi giữa đội bán hàng và đội kỹ thuật, hay khi tôi phải đưa ra lời cảnh báo cuối cùng cho ai đó để buộc họ phải thay đổi hành vi, hoặc khi tôi phải triệu tập một cuộc họp sau giờ làm để giải quyết một vấn đề khẩn cấp, hoặc khi tôi phải thực hiện bài diễn thuyết định hướng buồn tẻ cho một nhóm nhân viên mới, hoặc khi tôi phải đến chỗ những người lắp đặt để nhắc họ rằng chính họ đang là tuyến đầu của cả công ty, và tất cả mọi người đều đang trông cậy ở họ, hay lúc tôi phải…," anh dừng lại chốc lát, "làm bất kỳ điều gì mà không ai khác có thể làm vì họ không phải là CEO, tôi lại mỉm cười và cảm ơn Chúa rằng mình đang tạo nên sự khác biệt. Tôi có công việc tồi tệ nhất và tuyệt vời nhất, đơn độc nhất và quảng giao nhất, được trân trọng nhất và bị lãng quên nhiều nhất trong công ty. Và tôi làm công việc đó với sự tự hào, không ca thán. Đó là vì chính tôi đã tự nguyện làm việc đó, thậm chí mãi tới khi Amy nói thì tôi mới nhận ra điều đó."

Shay ngồi im lặng. Liam không thể đọc được gì từ biểu cảm của anh.

Cuối cùng, Shay gật đầu và nói:

“Anh quả là một người tốt, Liam!”

Liam bối rối.

“Việc anh tới đây đúng là vừa hào phóng vừa kỳ quặc. Ý tôi muốn nói theo hướng tích cực.” Shay dường như đang nói thật lòng.

Liam cảm ơn lời khen độc đáo đó.

Shay hít một hơi thật sâu. “Thế này đi! Tại sao chúng ta không thảo luận vào sáng thứ Hai…”

Liam ngắt lời: “Tôi có một buổi họp ban lãnh đạo từ 10 giờ đến buổi trưa.”

“Được rồi, vậy thì hãy trò chuyện ngay sau bữa trưa thứ Hai, nếu anh sắp xếp được. Tôi sẽ không nói gì với bất kỳ nhân viên nào ở đây. Và tôi cũng rất mong anh đừng nói gì với nhân viên của anh. Hãy cùng để qua dịp nghỉ cuối tuần này để mọi thứ ổn định lại, sau đó xem lại chúng ta đã đi tới đâu. Được không?”

Liam gật đầu: “Có lẽ vậy cũng được. Tôi đồng ý.”

Hai vị CEO khác nhau một trời một vực bắt tay nhau và về nghỉ sớm.

Shay không hề biết bài học tiếp theo sẽ đến trước cả kỳ nghỉ cuối tuần.

# Quyền lực

Khi Shay quay trở về văn phòng, điện thoại di động của anh đang reo. Dani gọi điện hẹn anh đi ăn tối.

“Đám trẻ tối nay ngủ ở nhà bạn rồi.”

“Tất cả à?”

“Ừ! Chúng mình đi hẹn hò nhé!”

“Được rồi, em cứ chọn địa điểm và thời gian đi, sau đó anh sẽ đến.”

“Em thích ăn ở quán Maria’s,” Dani nói. “Em không đến đó mấy tháng nay rồi.”

“Ái chà! Trưa nay anh vừa ăn ở đó xong.”

Dani van nài. “Anh đến đó lần nữa cũng được mà. Anh gọi món khác cũng được. Đi mà!”

“Được rồi, nhưng em trả tiền nhé!”

“Được rồi. Hẹn anh lúc năm rưỡi nhé?” Sau đó cô hỏi: “Ồ, ngày hôm nay với Liam Alcott thế nào?” Cô cố nhấn nhá cái tên và nhại loáng thoáng giọng Anh quốc.

“Anh sẽ kể với em trong bữa tối. Năm rưỡi nhé!”

Dani đã ngồi sẵn trong nhà hàng khi Shay đến. Cô đang ngồi ở bàn ngay cạnh nơi mà Shay và Liam mới ăn cách đây năm tiếng đồng hồ.

Ngay khi Shay ngồi xuống, cô bắt đầu: “Kể với em về ngày hôm nay của anh đi!”

Shay ngạc nhiên vì sự nhiệt tình của cô: “Em có vẻ phấn khích

quá!"

"Rita đã kể với em rằng mọi thứ diễn biến rất gay gắt. Cô ấy không biết tại sao, nhưng cô ấy đoán có thể là chuyện nghiêm trọng."

"Có thể nói đơn giản là mọi thứ đã không đi đúng như ý định ban đầu của Liam."

"Hắn ta có phải là kẻ đáng ghét không?" Dani hỏi ngay. "Em xin lỗi! Có lẽ em nên nói lịch sự hơn. Anh ta có vênh váo như anh nghĩ không?"

Shay ngừng lại và nhăn mặt: "Ồ, anh ghét phải thừa nhận, nhưng thực ra thì không. Thực sự anh không thể gọi anh ta là một gã ngốc vênh váo được. Thực ra đó là một anh chàng khá dễ mến."

Dani có vẻ hài lòng. "Ồ, thế thì tốt quá, đúng không?"

Shay nhún vai: "Anh đoán thế!"

"Anh đoán thế?

Ý anh là sao?"

"Phức tạp lắm!"

"Được rồi," Dani lên giọng. "Anh sẽ phải kể với em từ đầu đến cuối những gì đã xảy ra. Và kể chậm lại ở phần quyết liệt nhất nhé!"

Trong nửa tiếng sau đó, Shay kể lại mọi chuyện diễn ra trong ngày chi tiết hết mức có thể. Tất cả mọi thứ từ phần so sánh tài chính, cuộc gọi cho các nhà đầu tư, bữa trưa ở nhà hàng Maria's (cả việc họ đang ngồi ở ngay bàn bên cạnh) và cuộc họp ở phòng hội nghị.

Dani lắng nghe chăm chú. Nhưng khi Shay nói xong, cô có vẻ chẳng còn hứng thú nữa.

"Có vấn đề gì thế?" Shay hỏi.

"Không có gì, em cũng chẳng biết nữa."

"Em có vẻ hơi bối rối, hay thất vọng."

Dani nhìn sang bàn trống cạnh họ. "Em không biết."

"Coi nào," Shay động viên. "Thường thì em biết mà."

“Được rồi,” cô vừa nói vừa cau mày, “anh đừng nghĩ xấu về em nhé! Vì có thể em đang nhìn mọi thứ một cách sai lầm.”

Shay gật đầu.

“Có một thứ em không thể hiểu được. Nó rất kỳ quái.”

Rõ ràng cô đang do dự không dám nói điều mình nghĩ.

“Coi nào, quý cô! Cứ nói thẳng ra đi!”

Cô mỉm cười. “Được rồi. Em không biết cuộc sáp nhập này có phải là ý hay không.”

Shay đáp lại thật nhanh: “Nghe này, nếu chúng ta có thể kết hợp bốn hay năm công ty chứng khoán mạnh trong vùng với nhau, nó sẽ khiến All-American gặp nhiều khó khăn hơn để…”

Dani ngắt lời chồng: “Em không biết nữa. Nó hợp lý về mặt chiến lược. Em hiểu.”

Cô lại ngừng lời.

“Thế thì có vấn đề gì đâu?” Anh hỏi.

“Liam sẽ cảm thấy sao về tất cả những việc này. Ý em là, anh ta không đến đây để bán công ty cho anh.”

Shay nhún vai: “Rõ ràng anh ta không hứng thú gì. Nhưng làm ăn đôi khi phải thế, đặc biệt là trong môi trường luôn biến động. Và Liam sẽ rời công ty với tiền bạc rủng rỉnh, hoặc ở lại giúp đỡ với đầy tiền trong túi. Tin anh đi, anh ta sẽ ổn thôi.”

Dani có vẻ không hoàn toàn hài lòng. “Được rồi. Nhưng anh yêu à, anh có thực sự muốn vận hành một công ty lớn hơn không?”

Shay nhún vai: “Tại sao lại không? Chỉ quy mô là khác nhau thôi.”

“Nhưng anh có thực sự muốn vận hành một công ty lớn hơn không? Ý em là, anh có thực sự thích thú với những gì mình đang làm hiện tại không?”

Shay nhíu mày, hơi bối rối.

Cô nói tiếp: “Kể từ khi anh trở thành CEO, em thấy anh than phiền về công việc nhiều hơn suốt 10 năm vừa rồi. Anh có thấy thích thú với vị trí đó không?”

“Có chứ,” Shay đáp, hơi quá nhanh. “ý anh là, chuyện này rất khó khăn. CEO là một công việc đơn độc.”

“Em biết. Nhưng hôm nay, anh có vẻ phấn khích vì thực hiện được thương vụ lớn này.”

“Thế thì đã sao?”

“Anh có thấy thích thú với tất cả những việc cần thiết theo sau đó không? Hay anh lại tiếp tục tìm kiếm công ty khác để mua lại? Anh thực sự tìm kiếm điều gì ở đây?”

Shay nhìn sang bàn bên cạnh và ngồi lún xuống ghế. “Chuyện này thật kỳ quái.”

“Gì cơ?” Dani có vẻ lo lắng.

“Em nói giống hệt cô chuyên gia ở hãng tư vấn cho Liam.”

“Ý anh là sao?”

“Cô ấy hỏi anh rằng tại sao anh muốn trở thành CEO. Anh nghĩ đó là một câu hỏi thật ngu ngốc.”

Dani cố gắng trấn an chồng mình: “Em có thể hiểu tại sao anh lại nghĩ thế. Ý em là, anh đã làm việc rất chăm chỉ suốt từng ấy năm, và được thăng cấp có vẻ là việc rất hợp logic.” Cô ngừng lại. “Phải không?”

Shay gật đầu, nhưng dường như không mấy thật lòng. “Phải. Nhưng nếu em hỏi anh cùng câu hỏi đó và…” Anh không nói hết câu.

“Được rồi, hãy cùng trả lời câu hỏi đó. Tại sao anh lại muốn trở thành CEO?” Sau đó cô tự sửa lại. “Có thể câu hỏi hay hơn là ‘Tại sao anh lại muốn làm những gì mà một vị CEO phải làm?’”

Shay nhìn vợ như thể cô vừa nói với anh rằng ông già Noel không tồn tại trên đời. “Em vừa nói gì thế?”

“Em nói rằng anh nên tự hỏi mình tại sao anh lại thích làm những việc mà một vị CEO phải làm. Những việc hằng ngày.”

“Tại sao em lại hỏi theo kiểu đó?”

“Anh còn nhớ hồi em còn dạy lớp Bốn ở trường St. Mary trước khi chúng ta gia nhập giáo xứ đó chứ? Anh còn nhớ khi họ mở hồ sơ vị

trí hiệu trưởng, và có người đã nói em nên cân nhắc nộp đơn?"

Shay gật đầu, mặc dù anh hơi xấu hổ vì hồi đó đã không quan tâm nhiều lắm.

Dani nói tiếp: "Ban đầu em nghĩ 'Đúng rồi, phải ứng tuyển thôi. Mình là một trong những giáo viên giỏi nhất trường.'"

"Em đúng là giáo viên giỏi nhất trường."

"Anh thiên vị quá. Dù gì đi nữa, khi em nghĩ tới những việc mà các hiệu trưởng phải làm hằng ngày và những việc mà em ưa thích ở vị trí giáo viên, em nhận ra rằng vị trí đó không phù hợp với mình. Cho tới lúc đó, em luôn tin rằng rồi mình sẽ trở thành hiệu trưởng. Nhưng em nhận ra đó là vấn đề liên quan tới cái tôi mà thôi. Em thực sự chỉ muốn làm việc trong lớp học. Không phải quản lý các giáo viên và đi họp hành."

Shay bỗng nhiên quyết liệt hẳn lên. Anh bất ngờ hỏi: "Này, phân từ cũng là động từ, đúng không?"

Dani bối rối: "Gì cơ?"

"Em biết đấy. Phân từ là…"

Cô ngắt lời anh: "Phải, em biết phân từ là gì. Tại sao anh lại hỏi em câu đó giữa lúc đang bàn chuyện này?"

Vậy là Shay giải thích sự khác biệt giữa Giám đốc *Điều hành* và Giám đốc *Thực hiện*.

Dani gật đầu: "Ồ, tốt lắm! Phải rồi, lẽ ra nó phải là Giám đốc *Thực hiện*. Điều mấu chốt là *thực hiện* công việc, chứ không phải *nắm giữ vị trí*."

Shay đặt ly cocktail margarita xuống và đánh đổ nó vào khay đựng bánh tortilla.

Khi họ dọn mớ hỗn độn – một khay bánh sũng nước, Dani có thể thấy Shay đang bực bội về chuyện gì đó còn ghê gớm hơn việc làm đổ nước.

"Có chuyện gì vậy Shay?"

"Anh nghĩ mình đang gặp vấn đề."

# Tráng miệng

Trong 45 phút sau đó, Shay và vợ hiểu ra rằng anh chưa từng có đam mê với những công việc mà một CEO phải làm. Đây là điều đáng kinh ngạc đối với cô cũng như với anh sau khi dõi theo quá trình anh leo lên những nấc thang danh vọng trong suốt 20 năm qua.

Khi ăn xong – Shay sau đó thừa nhận rằng anh chẳng cảm nhận được hương vị món ăn nào hôm đó cả – họ đã làm một việc chưa từng có trong bất kỳ bữa ăn tối nào ở nhà hàng Maria's. Họ gọi món tráng miệng.

Trước đây họ luôn bông đùa về món bánh flan, tự hỏi liệu có ai thực sự gọi món đó không. Nhưng giờ đây, họ đang yêu cầu người bồi bàn mang đến cho họ món tráng miệng mềm mềm dẻo dẻo đó. Tới khi nó được mang đến. Shay đã bình tâm chấp nhận mọi thứ và có thể thực sự cảm nhận được hương vị món mình đang ăn.

"Món này ngon thật đấy," anh nói với Dani.

Cô bật cười. "Hình như anh vui vẻ hơn hẳn mấy phút trước."

"Phải, có lẽ anh đã nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm, và cảm giác thật nhẹ nhõm."

"Nói cho em nghe đi," Dani hỏi trong khi cố gắng dồn miếng bánh vào thìa.

"Anh không biết nữa. Anh không thể biết trước mọi thứ sẽ diễn biến như thế nào. Nhưng anh nghĩ đã tới lúc anh phải buộc bản thân trưởng thành lên một chút."

Dani khúc khích cười. "Gì thế?" Shay tò mò.

"Nghe cứ như đoạn cuối một bộ phim chiếu trên kênh Hallmark

vậy. 'Anh nghĩ đã tới lúc anh phải buộc bản thân trưởng thành lên một chút.'"

Shay bật cười. "Này, từ lúc nào em học được trò mỉa mai ấy thế?" Anh ném khăn ăn vào Dani. "Có lẽ anh đang trưởng thành lên thật đấy."

"Xin lỗi anh yêu! Em tự hào về anh lắm," Dani nói thực lòng. Và rồi cô không thể kìm mình nói câu tiếp theo: "Em không thể chờ được ngắm anh khi trưởng thành sẽ thế nào."

Shay bật cười. "Chúng ta hãy ra khỏi đây và tận hưởng kỳ nghỉ cuối tuần đi. Anh mệt mỏi vì nghĩ đến công việc lắm rồi."

# Quy trình sáp nhập

Trong vài tuần sau đó, Shay và các nhà đầu tư đi sâu vào các chi tiết của cuộc sáp nhập, vì thế Shay có rất nhiều cơ hội tương tác với Liam cùng ban giám đốc của anh ở mức độ chiến lược. Shay rất ngạc nhiên khi thấy Liam vẫn luôn tỏ ra chuyên nghiệp và hiệu quả. Trong khi đó vài giám đốc của anh ở San Diego lại không mấy hợp tác.

Trong suốt khoảng thời gian này, Liam tiếp tục trò chuyện với Shay – lúc nào cũng là nói chuyện riêng – mỗi khi anh thấy Shay đang đặt quyền lợi của bản thân lên trên công ty. "Tôi còn gì để mất đâu?" Có lần anh thậm chí còn thú nhận với Shay.

Ở mức độ cá nhân, Shay cảm thấy như anh đang đi tàu lượn. Buộc mình phải tự nghĩ về công việc theo hướng khác đi, anh nhận thấy có lúc bản thân phấn khích vì Golden Gate sẽ trở thành một công ty lớn hơn trên thị trường, nhưng lúc khác lại buồn bực vì những lý do mà chính anh cũng không hiểu hết. Nhưng anh chẳng có thời gian để lý giải bản thân, bởi mọi người đang cố gắng thực hiện quá trình sáp nhập với tốc độ cực nhanh.

Càng khó khăn hơn, Shay càng cảm thấy cần phải xuất hiện trước mắt các thành viên trong ban quản trị, nhà đầu tư và nhân viên mới với dáng vẻ của một nhà lãnh đạo tự tin, cứng cỏi. Tới khi thương vụ gần hoàn tất, anh cảm thấy kiệt cức vì phải đóng vai trò đó, và biết rằng những công bố sắp được thực hiện trong tuần tới sẽ cực kỳ khó khăn.

"Thay vì đi học trường kinh doanh," anh nói với Dani vào đêm Chủ nhật, trước khi đi ngủ, "lẽ ra anh nên đi học diễn xuất."

Không ai cười cả.

"Cầu Chúa dẫn lối cho anh," Dani nói. "Và ban cho anh lòng can đảm."

Shay đã quá mệt mỏi để cố hiểu câu đó nghĩa là gì.

# Khoa học quyết định

Sáng thứ Hai, Shay thực hiện cuộc gọi video với Liam và một thành viên hội đồng quản trị của mỗi công ty. Joey, nhà đầu tư tư nhân của Shay, là đại diện hội đồng quản trị của anh, hiện giờ cũng đang có mặt trong văn phòng với Shay. Liam thì mời Kathryn Petersen, một giám đốc đã về hưu, đại diện cho hội đồng quản trị của Del Mar cùng có mặt tại văn phòng của Liam.

Khi cuộc gọi bắt đầu, Shay giới thiệu Joey và Kathryn, sau đó trình bày các đầu việc cần bàn bạc.

“Được rồi, chúng ta họp mặt ở đây để làm rõ những chi tiết cuối cùng của thương vụ sáp nhập. Tôi muốn chúng ta hiểu rõ thương vụ sẽ tiến triển như thế nào và những tác động về mặt tài chính, chiến lược và tổ chức của nó ra sao.”

Shay có vẻ tự tin và thể hiện vai trò cầm trịch hơn so với những gì Liam đã thấy vào hôm thứ Sáu cách đó vài tuần.

Kathryn nói trước: “Chúng ta có thể bắt đầu từ phương diện tổ chức không?”

Shay nhìn sang Joey và cả hai gật đầu với nhau. “Được thôi.”

Kathryn nói tiếp: “Tôi tự hỏi làm thế nào anh…”

Shay ngắt lời: “Xin lỗi, Kathryn, nhưng trước khi bà hỏi, cho phép tôi trình bày ban giám đốc sẽ bao gồm những ai, và chúng ta có thể đi tiếp từ đó.”

Thậm chí ngay cả trên video, Shay có thể thấy rõ Kathryn dường như hơi khó chịu vì sự thẳng thắn và kiểm soát của anh.

“Được thôi,” bà nói không lấy gì làm nhiệt tình.

“Được rồi,” Shay bắt đầu, “Tôi nghĩ rằng các vị sẽ thấy ngạc nhiên

về đề xuất này, đặc biệt là khi nó được đưa ra muộn như vậy. Nhưng theo tôi thì rõ ràng Liam nên là CEO."

Tất cả mọi người trong cuộc họp, kể cả Joey ngồi ngay cạnh anh đều sửng sốt. Nhưng không ai nói lời nào, vậy nên Shay tiếp tục.

"Việc Liam chấp nhận vị trí đó không có nghĩa là anh ấy buộc phải thực hiện điều mà tôi sắp yêu cầu. Anh ấy hoàn toàn có quyền từ chối đề xuất của tôi." Shay dừng lại một chút. "Nhưng tôi muốn anh ấy cân nhắc chọn tôi là ứng viên Giám đốc Vận hành marketing hoặc chiến lược."

Cuối cùng, Joey nói: "Vậy là anh sẽ mua lại công ty này và để anh ấy vận hành?" Ông ta có vẻ bối rối nhiều hơn là thất vọng.

Shay gật đầu. "Phải. Rõ ràng anh ấy giỏi hơn tôi trong lĩnh vực lãnh đạo và quản lý. Và nếu chúng ta mua lại nhiều công ty khác trong hai năm tới, chúng ta cần anh ấy tập trung xây dựng tổ chức giống như những gì anh ấy đã làm ở Del Mar. Tôi có thể tập trung thúc đẩy các hoạt động marketing và tìm kiếm mục tiêu sáp nhập tiếp theo."

Kathryn mỉm cười. Nhưng Liam thì không.

Cuối cùng Liam nói: "Trước tiên, sẽ là nói dối nếu nói rằng tôi không bị sốc." Anh hít sâu một hơi.

Shay gật đầu.

Liam nói tiếp: "Thứ hai, anh biết rằng nếu làm việc cho tôi, tôi sẽ yêu cầu anh trở thành một giám đốc và nhà lãnh đạo giống như những người khác trong đội ngũ của tôi?"

Shay gật đầu lần nữa và mỉm cười. "Phải, tôi biết. Nếu anh kiên nhẫn với tôi, tôi nghĩ mình có thể làm được."

Liam nói tiếp: "Và thứ ba, tôi vẫn không thực sự tin rằng cuộc sáp nhập này là bước đi đúng đắn về mặt tài chính và chiến lược. Ý tôi là chúng tôi đang tự mình chống chọi được với All-American ở San Diego, và tôi e ngại rằng một tổ chức lớn hơn sẽ không thể duy trì được sự thân thiết với khách hàng, vốn là điểm khác biệt đặc trưng của chúng tôi với một công ty lớn mang tầm cỡ quốc gia."

"Chà," Shay nhận xét. "Anh thông minh hơn so với kiểu nói của anh đấy."

“Đó là do giọng Anh của tôi thôi,” Liam nói đùa.

Ai cũng bật cười, nhưng lần này là thực lòng chứ không phải theo kiểu giả tạo như trong phim sitcom.

Trong 95 phút tiếp theo, bốn vị giám đốc tranh luận về mức độ khả thi của cuộc sáp nhập. Liam đổi ý ba lần dựa trên những ý kiến của Shay và Kathryn.

Cuối buổi họp, Shay cảm ơn tất cả mọi người vì khoảng thời gian và năng lượng mà họ đã bỏ ra. “Đây là một cuộc thảo luận tuyệt vời, và nhờ thế tôi nghĩ rằng chúng ta đã đi đến được một quyết định đúng đắn.”

# San Diego

Ba tháng sau khi chốt thương vụ, Shay và gia đình chuyển tới Nam California. Tới cuối mùa hè năm đó, Dani có thể thấy rằng tự xin giáng cấp chính là quyết định hợp lý nhất mà chồng cô từng đưa ra. Lần đầu tiên trong suốt một năm, anh đang thực sự tận hưởng công việc của mình, cũng như học hỏi được nhiều điều về quản lý và lãnh đạo hơn bất kỳ thời điểm nào khác trong sự nghiệp.

Một đêm nọ, sau khi họ đã đưa các con lên giường và đóng cửa ngôi nhà mới, cô lo lắng hỏi anh: “Anh có muốn trở lại làm CEO một ngày nào đó không?”

Không do dự, Shay trả lời: “Không.”

Dani ngạc nhiên, cho tới khi anh nói nốt: “Nhưng anh đang nghĩ trong một vài năm nữa anh sẽ sẵn sàng làm những gì mà một CEO phải làm.”

# BÀI HỌC

# Mở đầu

**BỐI CẢNH**

Những cuốn sách tôi từng viết thường theo cách này hay cách khác liên quan tới việc giúp đỡ các nhà lãnh đạo làm cho tổ chức của mình trở nên vững mạnh hơn, và về căn bản nó bao gồm giảm bớt tình trạng chính trị công sở, sự hỗn độn, hoạt động kém hiệu quả và tăng cường sự rõ ràng, đồng nhất, hiệu quả. Như các bạn có thể đoán được, gần như tất cả các nhà lãnh đạo mà tôi từng gặp đều muốn tổ chức của mình trở nên vững mạnh hơn. Tại sao lại không chứ?

Tiếc thay, trong suốt sự nghiệp của mình, tôi nhận ra rằng một số nhà lãnh đạo không thể làm cho tổ chức của mình trở nên vững mạnh, vì họ gần như không sẵn sàng một cách vô thức để đối mặt với những tình huống khó khăn – vốn rất cần thiết để đạt được điều đó. Sự thiếu sẵn sàng này đến từ động lực sai lầm (và nguy hiểm) để trở thành nhà lãnh đạo.

Mặc dù rất tâm huyết về tất cả những điều đó, tôi suýt chút nữa đã không viết cuốn sách này vì một trong những người mà tôi hâm mộ đã không đồng tình với ý tưởng cốt lõi của nó.

Vài năm trước, tôi có cơ hội gặp gỡ một trong những nhà lãnh đạo kinh doanh tuyệt vời nhất ở Mỹ ngay tại văn phòng của mình trong suốt hai ngày. Alan Mulally vận hành bộ phận thương mại của Boeing, nơi ông đã dẫn dắt việc tung ra mẫu máy bay 777, và sau đó hồi sinh Ford Motor Company bằng một trong những pha lội ngược dòng khó tin nhất của lịch sử kinh doanh hiện đại. Trong buổi gặp gỡ kéo dài hai ngày với Alan, ông đã nói một điều khiến tôi choáng váng: "Có một điểm trong cuốn sách *The Advantage (Lợi thế)* của anh mà tôi không đồng ý, Pat ạ! Đó là đoạn mà anh nói rằng lãnh đạo phải biết chịu đựng." Tôi rất ngạc nhiên, thế nên ông giải thích.

“Lãnh đạo là một đặc ân,” ông nói. “Nó không nên được coi là một thứ gì đó mà chúng ta phải hy sinh. Nó là một niềm vui.” Và đó là khi tôi nhận ra lý do tại sao Alan có thể trở thành một nhà lãnh đạo tuyệt vời đến thế. Các bạn thấy đó, ông thực sự tin vào những gì mình đang nói. Và quan trọng hơn, ông tin rằng tất cả những người khác cũng tin vào điều đó!

Vậy là tôi đáp lại: “Alan này, ông không còn ở Kansas nữa” (một điều thực sự thú vị để nói với ông ấy, vì thực sự ông ấy đã lớn lên ở Lawrence, Kansas). Tôi giải thích rằng phần lớn các nhà lãnh đạo ngày nay không coi vị trí của họ là một đặc ân hay nghĩa vụ. Họ coi nó là quyền lợi và phần thưởng. Khi tôi giải thích điều này cho Alan và chia sẻ những câu chuyện về quá nhiều nhà lãnh đạo mà tôi từng gặp hoạt động theo kiểu này (đáng chú ý nhất là ở Thung lũng Silicon và Phố Wall), ông hiểu tôi đang nói tới điều gì. Sự thật là có quá ít người có chung động lực lãnh đạo như Alan.

**HAI ĐỘNG LỰC**

Ở mức độ căn bản nhất, chỉ có hai động lực thúc đẩy mọi người vươn tới vị trí lãnh đạo. Trước tiên, họ muốn phục vụ người khác, muốn làm bất kỳ điều gì cần thiết để đem lại những điều tốt đẹp cho những người mà họ lãnh đạo. Họ hiểu rằng hy sinh và chịu đựng là những điều không thể tránh khỏi, và phục vụ người khác chính là động lực chính đáng duy nhất để lãnh đạo. Chính vì thế tôi luôn thấy khó chịu khi ai đó được khen ngợi là “đầy tớ lãnh đạo”, cứ như thể người đó còn có lựa chọn chính đáng nào khác.

Lý do cơ bản thứ hai lý giải tại sao mọi người chọn vị trí lãnh đạo – một động lực rất thường thấy nhưng không chính đáng – là họ muốn được tưởng thưởng. Họ coi lãnh đạo là phần thưởng cho nhiều năm làm việc chăm chỉ và bị thu hút bởi miếng mồi từ nó: sự chú ý, vị thế, quyền lực, tiền bạc. Bằng trực giác, phần lớn mọi người hiểu rằng đây là một lý do tồi tệ để trở thành nhà lãnh đạo, nhưng chúng ta cần phải nhận thức cụ thể và rõ ràng tại sao đây lại là vấn đề lớn.

Khi các nhà lãnh đạo có động lực là phần thưởng cá nhân, họ sẽ tránh những tình huống và các hoạt động khó khăn mà sự lãnh đạo đòi hỏi phải đối mặt. Họ sẽ tính toán hơn thiệt cá nhân đối với những trách nhiệm khó chịu và nhàm chán – những trách nhiệm mà chỉ nhà lãnh đạo mới có thể làm được – và cố gắng tránh bằng được. Điều này hiển nhiên dẫn tới việc những người dưới quyền lãnh đạo của họ phải làm việc không có sự định hướng, chỉ dẫn và bảo vệ, điều đó rốt cuộc sẽ làm tổn hại tới những người đó và cả tổ

chức. Các nhân viên sẽ tỏ ra hoài nghi về việc tại sao lãnh đạo của họ có thể bê trễ và vô trách nhiệm đến vậy, thế nhưng điều đó lại hoàn toàn hợp logic nếu nhìn vào động cơ trở thành lãnh đạo của người đó. Một phép so sánh có thể giúp chúng ta hiểu được tại sao điều này lại khiến ai đó không thể thành công.

Một người cha luôn tin rằng việc làm cha mẹ nên thoải mái và vui vẻ sẽ rất khó có thể hiểu được lý do tại sao họ cần dành nhiều thời gian với con cái hoặc quan tâm đến các hoạt động của chúng. Khi anh ta luôn tin rằng người cha không nên hy sinh lợi ích bản thân cho các con, khi đó bạn chỉ có thể kỳ vọng anh ta miễn cưỡng thực hiện nghĩa vụ chơi với con hay đưa chúng tới chuỗi nhà hàng Chuck E. Cheese, chưa kể đến chuyện thay tã hoặc dạy con học Toán. Chỉ khi thay đổi thái độ về ý nghĩa của việc làm cha mẹ thì người đó mới trở thành người cha tốt.

Trên khía cạnh lãnh đạo một tổ chức, tôi nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo thiên về phần thưởng cá nhân sẽ điều hành với một tư tưởng khá giống nhau: vai trò của họ sẽ thoải mái và sung sướng. Vậy nên họ sẽ giao việc, trốn tránh hoặc lờ đi những tình huống mà chỉ nhà lãnh đạo mới có thể giải quyết, để lại một khoảng trống đau đớn và nguy hại. Nguyên do khiến việc này nguy hiểm đến vậy là bởi phần lớn họ không hiểu được bản chất sai lầm của động lực trở thành nhà lãnh đạo của mình. Nhiều người thậm chí còn tự hào về nó!

Đã tới lúc chúng ta cần lật tẩy bản chất của việc lãnh đạo dựa trên phần thưởng cá nhân và giúp những nhà lãnh đạo vượt qua nó vì bản thân họ và vì những con người và tổ chức mà họ lẽ ra phải phụng sự hết mình. Đây là cốt lõi của toàn bộ cuốn sách này. Trong những trang sau đây, trước tiên tôi sẽ đi sâu vào hai dạng động lực lãnh đạo. Sau đó tôi sẽ mô tả những điều bỏ bê một cách nguy hiểm của những lãnh đạo dựa trên phần thưởng, giúp họ nhận diện và điều chỉnh động lực lãnh đạo của mình.

# Khám phá hai động lực lãnh đạo

**Lãnh đạo hướng tới phần thưởng:** Với niềm tin rằng vị trí lãnh đạo là phần thưởng cho thành quả làm việc, vì thế trải nghiệm lãnh đạo phải thoải mái và sung sướng, được tự do lựa chọn những gì họ sẽ làm và tránh những việc vụn vặt, không thoải mái hay gây khó chịu.

**Lãnh đạo hướng tới trách nhiệm:** Với niềm tin rằng lãnh đạo là một trách nhiệm, vì thế trải nghiệm lãnh đạo phải khó khăn và đầy thử thách (mặc dù đương nhiên không phải không có những yếu tố phần thưởng cá nhân).

Không có nhà lãnh đạo nào hoàn toàn hướng tới phần thưởng hay hướng tới trách nhiệm. Tất cả chúng ta đều có lúc gặp khó khăn, nhưng tất cả đều có thể cố gắng làm những việc đúng đắn vào lúc này hay lúc khác. Nhưng một trong hai động lực lãnh đạo sẽ là động cơ chủ chốt, nó sẽ ảnh hưởng lớn đến thành công của nhà lãnh đạo và tổ chức mà họ đang phục vụ. Để dễ hiểu hơn, chúng ta hãy cùng nhìn vào một phép so sánh khác.

Hãy tưởng tượng những cầu thủ đang được tuyển vào Giải Bóng Bầu dục Quốc gia (National Football League – NFL). Khi được lựa chọn, một số cầu thủ sẽ cảm thấy nhẹ nhõm và thành công. "Cuối cùng mình cũng đạt được mục tiêu. Sau bao nhiêu năm khổ luyện, mình đã được tưởng thưởng và công nhận. Cuộc đời mình sắp trở nên sung sướng hơn, mình không còn phải lo lắng về chuyện tiền bạc nữa. Mình phải ăn mừng, mua một căn nhà, một chiếc xe…"

Trong khi đó, một số cầu thủ khác mặc dù cảm thấy biết ơn và vinh hạnh vì thành công của mình, nhưng ngay lập tức họ cảm thấy gánh nặng của việc chứng tỏ bản thân cho đội bóng đã chiêu mộ mình. "Mình rất nóng lòng thử vị trí chiến thuật mới và bắt đầu chuẩn bị cho mùa giải. Mình không muốn các huấn luyện viên và đồng đội năm tới sẽ nhìn lại và hối hận vì lựa chọn mình.

Mình cần tìm một nơi ở sớm nhất có thể và bắt tay vào cải thiện…"

Có sự khác biệt lớn giữa các cầu thủ này, và sự khác biệt đó sẽ luôn có tầm ảnh hưởng quan trọng hơn tới thành công sau này so với tài năng và kỹ thuật. Nói một cách đơn giản, những cầu thủ hướng tới trách nhiệm gần như lúc nào cũng vượt qua được kỳ vọng. Những người hướng tới phần thưởng gần như lúc nào cũng không thể đáp ứng kỳ vọng.

Mặc dù điều này nghe có vẻ hiển nhiên, chúng ta nên đặt ra những câu hỏi "như thế nào". Động lực của một lãnh đạo sẽ thể hiện ra sao trong tổ chức? Nó ảnh hưởng tới những hoạt động thường ngày của họ như thế nào? Câu trả lời hoàn toàn phụ thuộc vào hành vi của họ. Hãy cùng trở lại ví dụ về cầu thủ bóng bầu dục và giả sử người đó đóng vai trò người đón bóng ở biên. (Tôi xin lỗi những độc giả không biết gì về bóng bầu dục. Cầu thủ bắt bóng ở biên sẽ đón các đường chuyền do hậu vệ ném lên).

Đây là điều mà những người đón bóng có tư tưởng hướng tới phần thưởng sẽ *không làm*. Khi chưa vào mùa giải, anh ta sẽ *không tập* luyện nhiều như người có tư tưởng hướng tới trách nhiệm. Anh ta *sẽ không* cố gắng chặn đối phương khi không nhận bóng. Và có lẽ anh ta sẽ không cố bắt những đường chuyền khó ngang qua sân nếu cho rằng mình sẽ lao sầm vào đối phương. Anh ta sẽ không đủ chăm chỉ, không thể chặn đối phương và bị qua mặt.

Hay thử tưởng tượng hai ứng viên Tổng thống. Một người chỉ tập trung vào việc trúng cử và coi ngày đó là thành quả cả đời. Người kia coi việc trúng cử là lúc mình bắt đầu hướng đến những điều tốt đẹp. Vậy có gì đáng ngạc nhiên không khi mà trong trường hợp mọi điều kiện khác đều như nhau, người thứ hai sẽ là một Tổng thống tốt hơn nhiều so với người thứ nhất? Nhưng một lần nữa, chúng ta nên đặt ra câu hỏi, vị Tổng thống có tư tưởng hướng tới phần thưởng sẽ tránh làm những việc gì? Đây là một vài trong số đó: dành thời gian tìm hiểu các vấn đề lập pháp, gặp gỡ những cử tri ít đem lại cơ hội quảng bá, tuân thủ những truyền thống mà ông ta không thích thú. Trong khi đó, ứng viên còn lại sẽ trân trọng tất cả những trách nhiệm đó.

Điều tương tự cũng đúng với lãnh đạo của các tổ chức, và tôi đã chứng kiến điều này hết lần này qua lần khác trong hơn 20 năm tư vấn cho các CEO và đội ngũ của họ, thậm chí ngay cả khi tôi không hoàn toàn hiểu rõ tại thời điểm đó.

Tôi đã chứng kiến quá nhiều vị CEO cực kỳ tài giỏi lãng phí những cơ hội để lãnh đạo tổ chức của mình, bởi họ coi vị trí đó là sân chơi cho những hiếu kỳ và ham muốn của bản thân. Tôi đã chứng kiến họ bỏ qua những vấn đề thực sự vốn khiến họ không thích, cũng như trốn tránh những tình huống không hứa hẹn vinh quang, sự nổi tiếng hay niềm vui. Và tôi phải thừa nhận rằng trong những khoảnh khắc lãnh đạo với tư tưởng hướng tới phần thưởng, chính bản thân tôi cũng đã tránh những việc đó. Nó không có gì tốt đẹp cả, trong khi lại có ảnh hưởng thực sự đến tổ chức và những con người mà chúng ta lãnh đạo.

Mặt khác, tôi đã thấy những người tương đối bình thường dẫn dắt tổ chức của mình vươn lên tầm cao vượt ngoài mong đợi, vì họ tin rằng mình có trách nhiệm làm những việc vụn vặt và khó chịu nhất. Họ hiểu rằng việc thực hiện các bài phát biểu và xuất hiện ở trung tâm chú ý là một phần rất nhỏ trong công việc, và những nhiệm vụ tẻ ngắt hằng ngày để giữ cho cả tổ chức đi đúng hướng mới là công việc thực sự.

Một lần nữa, không ai trong chúng ta là những nhà lãnh đạo hoàn hảo. Tất cả chúng ta đều có lúc thấy mình bị cám dỗ – và đôi khi đầu hàng cám dỗ đó – bởi tư tưởng hướng tới phần thưởng, tìm kiếm những cơ hội mà chúng ta thấy thú vị, bỏ qua tất cả những thứ có vẻ nặng nhọc và khó chịu. Nhưng theo thời gian, những người lựa chọn trân trọng tư tưởng lãnh đạo hướng tới trách nhiệm – dù trước đây họ chỉ nhắm tới phần thưởng – sẽ nhận thấy rằng các hoạt động và tình huống mà trước đây họ coi là chán ngắt và khó chịu thực chất lại chính là những công việc thực sự của một nhà lãnh đạo biết hy sinh. Và rồi cuối cùng họ cũng sẽ bắt đầu thích chúng.

Giờ hãy cùng xem xét những tình huống và hoạt động mà các nhà lãnh đạo có tư tưởng hướng tới phần thưởng thường giao cho người khác, trốn tránh hoặc bỏ qua.

# Năm điều mà các nhà lãnh đạo hướng tới phần thưởng bỏ qua

Dưới đây là năm tình huống hoặc trách nhiệm mà các nhà lãnh đạo hướng tới phần thưởng sẽ phân quyền, bỏ mặc hoặc lẩn tránh hoàn toàn, và những điều này sẽ gây nên vấn đề nghiêm trọng cho những người mà họ lãnh đạo. Sự trốn tránh một trong năm lĩnh vực này có thể là dấu hiệu cho thấy động lực lãnh đạo không phù hợp.

Cho phép tôi nói rõ rằng, đây không phải là danh sách những trách nhiệm chính của một nhà lãnh đạo[1]. Đây chỉ đơn giản là những thứ thường bị bỏ qua nhất, bị các nhà lãnh đạo có tư tưởng hướng tới phần thưởng cho là buồn chán, khó chịu, hoặc đơn giản là khó khăn. Ở cuối mỗi phần sẽ có một vài câu hỏi để giúp bạn tự nhìn lại thái độ của mình và hiểu tại sao bạn có thể đang gặp khó khăn ở một chừng mực nào đó với tư tưởng lãnh đạo hướng tới phần thưởng.

*[1]. Đó là một danh sách khác và tôi đã trình bày kỹ lưỡng hơn về nó trong cuốn sách The Advantage (Lợi thế).*

**1. PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO**

Gần như tất cả các nhà lãnh đạo đều từng nhắc đến tầm quan trọng của việc xây dựng ban giám đốc của mình. Thế nhưng, thật ngạc nhiên khi hoạt động này lại thường được nhiều CEO và các lãnh đạo tổ chức khác phân quyền, thậm chí bỏ mặc hẳn.

Trong một số trường hợp, các nhà lãnh đạo sẽ phân quyền việc xây dựng đội ngũ cho trưởng phòng Nhân sự. Ở đây tôi muốn nhấn mạnh là làm như vậy sẽ không hiệu quả. Nói như vậy không có nghĩa là hạ thấp những người làm nhân sự. Nếu những người trong ban lãnh đạo không tin rằng nhà lãnh đạo coi việc phát triển đội ngũ là một trong những vai trò quan trọng nhất của

mình thì bản thân họ cũng sẽ không coi trọng việc này và nó cũng sẽ không thể hiệu quả. Nhà lãnh đạo đơn giản phải tự mình chịu trách nhiệm và tích cực tham gia vào nhiệm vụ xây dựng đội nhóm.

Có một vài nguyên nhân lý giải tại sao nhiều nhà lãnh đạo lại cho phép người khác nhận nhiệm vụ xây dựng đội nhóm của mình. Thứ nhất, họ không coi việc đó có vai trò quan trọng trong thành công của tổ chức. Trái ngược với những gì họ vẫn rao giảng công khai, quá nhiều nhà lãnh đạo vẫn coi xây dựng đội nhóm là công việc thứ yếu, kém quan trọng hơn các vấn đề mang tính kỹ thuật hơn, ví dụ như tài chính, chiến lược hoặc marketing. Vậy nên họ lựa chọn tham gia vào các lĩnh vực kỹ thuật và để người khác làm công việc thứ yếu. Thứ hai, các nhà lãnh đạo thường nhận ra rằng xây dựng đội nhóm hiệu quả luôn đòi hỏi những cuộc thảo luận đầy cảm xúc và không hề dễ chịu. Rất ít nhà lãnh đạo (thậm chí cả những người giỏi nhất) lại thích thú hoặc trông chờ những khoảnh khắc khó chịu này, thay vào đó họ thích để những người khác giải quyết hơn. Họ ngồi yên hy vọng một đồng nghiệp hay nhà tư vấn nội bộ sẽ kiểm soát được các cảm xúc, cho phép họ có được lợi ích khi xây dựng đội nhóm tốt mà không phải chịu đựng cái giá phải trả là những việc khó chịu kia. Điều này sẽ không bao giờ thực hiện được.

Trong một số trường hợp, các nhà lãnh đạo không phân quyền việc xây dựng đội nhóm cho phòng Nhân sự; đơn giản là họ lờ hẳn nó đi. Họ thường bào chữa cho hành động này bằng cách nói rằng xây dựng đội nhóm là một việc hoàn toàn cảm tính, không liên quan gì tới lợi nhuận. Tôi sẵn sàng đồng tình rằng những bài tập trải nghiệm như trò chơi trèo cây hay dựng kim tự tháp người thật nhạt nhẽo và lãng phí thời gian. Nhưng tôi sẽ quyết liệt phản đối khi họ không nhận ra rằng làm việc nhóm là một lợi thế cạnh tranh thực tế, cụ thể, thực sự đem lại thành công cho hoạt động marketing, tài chính, chiến lược và tất cả các lĩnh vực mang tính kỹ thuật khác.

**Suy ngẫm và kêu gọi hành động**

Đây là thời điểm phù hợp để lùi lại và tự đặt cho mình một vài câu hỏi về mức độ sẵn sàng tập trung vào đội ngũ của bạn.

• Bạn có cảm thấy việc dành thời gian để phát triển mối liên kết giữa các thành viên trong đội ngũ là thừa thãi hoặc lãng phí thời gian?

• Bạn có tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm thú vị nhưng gần như hoàn toàn bỏ qua những cuộc trò chuyện khó khăn về hành vi tập thể của họ?

Nếu các câu trả lời của bạn là có, có lẽ bạn đang có động lực lãnh đạo không phù hợp, và bạn cần phải đưa ra một quyết định quan trọng. Bạn có thể suy nghĩ lại về thái độ của mình đối với việc xây dựng đội nhóm để trân trọng nó với tư cách là một nhiệm vụ thực tế không thể thiếu, hoặc bạn có thể chấp nhận rằng tổ chức mà bạn đang lãnh đạo sẽ không bao giờ phát huy được tối đa tiềm năng, và các thành viên trong đội ngũ của bạn sẽ chịu khổ vô ích. Xin cam đoan rằng tôi không hề phóng đại ở đây. Đó thực sự là hậu quả.

## 2. QUẢN LÝ NHỮNG NGƯỜI DƯỚI QUYỀN (VÀ KHIẾN HỌ QUẢN LÝ CẤP DƯỚI)

Khi phải quản lý các giám đốc với tư cách là những cá nhân (ngược lại với việc đối xử với họ như một tập thể), nhiều nhà lãnh đạo mà tôi từng làm việc cùng trong những năm qua đã gặp không ít khó khăn, đặc biệt là những người ở gần "chóp bu" của cả tổ chức. Đây là kết quả của một vài yếu tố.

Một mặt, nhiều người trong số họ đã được huấn luyện để nhìn nhận quản trị như một tập hợp các hoạt động đầy tính quan liêu, có cấu trúc quá chặt chẽ liên quan tới viết ra các mục tiêu chi tiết, tiến hành các buổi đánh giá kết quả và xác định lương thưởng. Đây không thực sự là quản lý, dù ở cấp cao hay cấp thấp. Quản lý các cá nhân thực chất là giúp họ đặt ra phương hướng chung để làm việc, đảm bảo tính thống nhất và được các đồng nghiệp hiểu rõ, và họ có đủ kiến thức để nhìn ra những chướng ngại và vấn đề tiềm tàng sớm nhất có thể. Nó cũng bao gồm huấn luyện các nhà lãnh đạo cải thiện hành vi của mình để đảm bảo họ có nhiều khả năng thành công.

Tôi nhận thấy rằng các CEO thường hiểu quá ít về những gì mà các giám đốc dưới quyền đang thực sự làm, và họ bào chữa cho việc này bằng cách nói rằng họ "tránh quản lý theo kiểu tiểu tiết" hoặc khẳng định rằng họ tin tưởng hoàn toàn vào cấp dưới. Dĩ nhiên, tin tưởng ai đó không phải là lý do để không quản lý họ. Và việc giúp đỡ cấp dưới đặt ra định hướng, biết được họ đang tiến triển tới đâu là điều khác xa so với quản lý tiểu tiết.

Quản lý các cá nhân còn một khía cạnh nữa mà một nhà lãnh đạo cần phải đáp ứng: họ phải đảm bảo rằng cấp dưới trực tiếp và

những người dưới đó một cấp nữa cũng đang quản lý những người làm việc dưới quyền mình. Đây là một trong những trách nhiệm mà tôi thấy các nhà lãnh đạo cấp cao, đặc biệt là các CEO thường hay bỏ qua nhất. Thậm chí nhiều CEO quản lý con người cực giỏi cũng không đòi hỏi (ví dụ như kiểm tra, nhắc nhở liên tục) các giám đốc của mình phải làm điều tương tự với cấp dưới của họ.

Tất cả những điều này làm dấy lên câu hỏi: Làm thế nào mà những nhà lãnh đạo vô cùng thông minh và chăm chỉ lại có thể bỏ qua một điều căn bản và quan trọng là quản lý thuộc cấp? Đơn giản là nhiều người trong số họ *không muốn* phải quản lý cấp dưới. Hãy nhớ rằng các nhà lãnh đạo có tư tưởng hướng tới phần thưởng được truyền động lực bởi ý niệm rằng: bây giờ họ có thể lựa chọn làm điều mà mình thích. Phương châm của họ có thể được mô tả là: "Làm vua thật sung sướng". Và rất ít "nhà vua" muốn làm nhà quản lý.

Tôi muốn nhắc lại rằng, nhiều CEO có tư tưởng hướng tới phần thưởng sẽ cố gắng bào chữa cho việc lẩn tránh quản lý con người bằng cách nói: "Tôi đã thuê những giám đốc giàu kinh nghiệm và tôi tin họ. Tôi không cần quản lý họ nữa." Dĩ nhiên phát biểu này là sai. Quản lý ai đó không phải là thể hiện sự trừng phạt hay không tin cậy. Và nó không thay đổi tùy theo số năm kinh nghiệm hay nhiệm kỳ của ai đó. Quản lý là hoạt động thống nhất các hành động, hành vi và thái độ của mọi người với nhu cầu của tổ chức, đảm bảo những vấn đề nhỏ không trở thành vấn đề lớn. Trốn tránh công việc này đơn giản nghĩa là bạn đang bê trễ.

**Suy ngẫm và kêu gọi hành động**

Dưới đây là những câu hỏi mà bạn nên tự đặt ra cho bản thân về mức độ sẵn sàng quản lý cấp dưới trực tiếp.

• Bạn có tin rằng hướng dẫn và huấn luyện cá nhân cho đội ngũ của mình là việc thấp kém hoặc không đáng để dành thời gian?

• Bạn có cảm thấy mình nên tin tưởng họ có thể tự quản lý bản thân?

• Bạn có giải thích việc không biết cấp dưới đang làm gì bằng cách nói rằng "không muốn quản lý họ một cách tiểu tiết"?

Nếu câu trả lời của bạn cho các câu hỏi trên là có, vậy thì bạn đang không có động lực phù hợp để lãnh đạo. Bạn có thể suy nghĩ lại về vai trò của mình và tham gia sâu sát hơn vào quá trình huấn

luyện họ trong công việc, hoặc chấp nhận sự thật rằng họ sẽ không thể đáp ứng kỳ vọng của bạn và có những mục tiêu không phù hợp với cả nhóm. Lựa chọn hoàn toàn là của bạn.

## 3. THỰC HIỆN NHỮNG CUỘC TRÒ CHUYỆN KHÓ KHĂN

Thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn đương nhiên là một trong những phần không thể thiếu trong quá trình quản lý đội ngũ và cấp dưới, nhưng thực chất nó thiên về việc giải quyết những vấn đề hành vi khó chịu trong tổ chức. Và vì quá nhiều nhà lãnh đạo cố gắng tránh sự khó chịu trong giao tiếp, nên nó cần phải được giải quyết một cách riêng rẽ.

Một trong những trách nhiệm chính của nhà lãnh đạo là phải đối mặt với các vấn đề khó khăn, khó xử thật nhanh với sự *rõ ràng*, *nhân văn* và *quyết tâm.* Tôi đang nói tới những vấn đề gì ở đây? Tất cả mọi thứ, từ phong thái khó chấp nhận của một thành viên trong nhóm cho tới những kiểu quan hệ tiêu cực, đấu đá nội bộ trong công ty. Không có nhà lãnh đạo nào lại chưa từng do dự đúng vào lúc họ nên bước vào "vùng nguy hiểm" và thực hiện một cuộc thảo luận khó khăn về những vấn đề đó. Điều này là rất dễ hiểu, vì tôi biết gần như không có vị CEO nào lại thích thú với điều đó. Phần lớn đều rất ghét việc đó. Thế nhưng khi các nhà lãnh đạo lẩn tránh những tình huống này, họ đang gây ảnh hưởng xấu tới thành công của cả nhóm và toàn bộ tổ chức.

Nhưng đừng hiểu nhầm ý tôi, tôi hiểu tại sao các nhà lãnh đạo lẩn tránh điều đó. Tôi đã từng làm như vậy rất nhiều lần, và tôi đã do dự nhiều lần hơn mức mà tôi muốn thú nhận. Nhưng việc bào chữa cho sự hèn nhát và lẩn tránh những cuộc trò chuyện khó khăn bằng cách tuyên bố rằng mình không có đủ thời gian, năng lượng hay sự quan tâm thì rõ ràng đó là điều ngớ ngẩn, vì nó được dựa trên ý niệm kỳ quặc rằng những vấn đề bị bỏ qua sẽ không gây hại đến hiệu quả của tổ chức.

Mặc dù còn nhiều nhà lãnh đạo khác tương tự, nhưng tôi mới chỉ được gặp một nhà lãnh đạo có vẻ thích thú với việc đối mặt với nhân viên. Ông sẽ giải quyết mọi vấn đề, từ việc không chuẩn bị cho các buổi thuyết trình, cho tới ngồi xem điện thoại trong các cuộc họp và tỏ ra thô lỗ với đồng nghiệp. Tên ông là Alan Mulally, người mà tôi đã nhắc đến ở trên.

Một trong những chìa khóa thành công của Alan là cái mà tôi gọi là "có trách nhiệm một cách vui vẻ". Ông thường tiếp cận với những người cần chỉnh đốn và vui vẻ cho họ biết rằng họ hoàn

toàn có quyền lựa chọn thay đổi hành vi hay thái độ. Ông sẽ nhắc họ rằng nếu họ không thể thay đổi, ông vẫn có thể là bạn họ, nhưng họ sẽ không thể tiếp tục làm việc tại Ford hay Boeing.

Alan không hề tỏ vẻ hung hăng-thụ động hay khinh bỉ khi nói những điều đó. Ông hoàn toàn thực lòng. Và thường thì những người mà ông đối chất đều thay đổi hành vi của họ. Cũng có nhiều trường hợp họ lựa chọn rời khỏi tổ chức, và điều này còn tốt hơn nhiều so với việc họ tiếp tục ở lại, duy trì hành vi cũ và sau đó phải trải qua một quy trình lê thê, đau đớn và đắt đỏ để sa thải. Và với những người tự mình ra đi, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn và giữ được danh dự, vì họ nghỉ việc hoàn toàn theo ý muốn.

Rõ ràng thành công của Alan tại Boeing và Ford một phần là nhờ ông luôn sẵn sàng thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn, không mấy thoải mái với nhân viên. Tôi thực sự tin là như vậy. Và ông cũng thế. Ông biết rằng việc thiết lập hoặc lật ngược tình thế cho một tổ chức sẽ bắt đầu từ sự thay đổi hành vi của những nhà lãnh đạo làm việc cho ông, từ đó dẫn tới thay đổi hành vi trong phần còn lại của tổ chức.

Và điều này cũng đúng với bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Không đối mặt với thuộc cấp để giải quyết kịp thời các vấn đề nhỏ sẽ khiến chúng trở thành các vấn đề lớn. Và nếu bạn không phải là một nhà lãnh đạo hướng tới trách nhiệm – người hiểu được rằng nếu nhà lãnh đạo không ra tay thì sẽ không ai hành động, khi đó có lẽ bạn sẽ bấu víu vào bất kỳ lý do gì để lờ đi những vấn đề đó và làm việc khác.

Trước khi kết thúc chủ đề này, có lẽ chúng ta nên dành một chút thời gian để xem xét cụ thể lý do mấu chốt khiến phần lớn mọi người lẩn tránh những cuộc đối thoại khó khăn: *chúng thật đáng xấu hổ và khó xử*. Không có gì thoải mái khi gặp gỡ một người đàn ông hoặc phụ nữ mà bạn biết, ở ngưỡng tuổi gần với bạn, bản thân đầy tài năng, để nói với họ về một điều gì đó sẽ khiến họ cảm thấy thật tồi tệ ngay lúc ấy.

Tôi phải thừa nhận rằng bản thân không thích làm thế, và tôi từng rất do dự. Cho tới một ngày tôi nhận ra rằng việc kiềm chế và lẩn tránh những cuộc đối thoại đó thực chất chỉ là một hành động ích kỷ. Tôi không lẩn tránh các cuộc trò chuyện đó vì cảm xúc của nhân viên, mà chỉ vì cảm xúc của tôi! Suy cho cùng, tôi đang đánh đổi sự khó chịu của mình với của họ, để mặc họ phải chịu đau đớn ngày càng ghê gớm khi những thiếu sót của họ được phơi bày trong một cuộc đánh giá hiệu quả làm việc, một cuộc thảo luận

lương thưởng, hay tồi tệ hơn là phỏng vấn thôi việc. Ái chà! Đó là chưa kể những hậu quả mà nó gây ra cho cả tổ chức.

**Ví dụ**

Dưới đây là những mẩu chuyện thực tế của các nhà lãnh đạo không hiểu được lợi ích của việc thực hiện những cuộc đối thoại khó khăn.

• Tôi từng tham dự một cuộc họp ban giám đốc của khách hàng và bàng hoàng chứng kiến một vị giám đốc bất kính, khó ưa ngủ gật một lúc lâu ngay trước mặt CEO. Cô ấy không nói gì với anh ta, thậm chí ngay cả sau khi cuộc họp kết thúc.

• Tôi biết Giám đốc Công nghệ Thông tin (Chief Information Officer – CIO) của một công ty lớn và nổi tiếng. Tôi tạm gọi anh ta là Fred. Một ngày nọ, thông qua một email công bố cho toàn công ty, Fred được biết rằng vị CEO mà anh làm việc dưới quyền vừa mới ký hợp đồng với một CIO mới. Vì vị CEO chưa từng nói rằng anh sắp bị thay thế, Fred gọi điện cho văn phòng giám đốc để đặt lịch họp. Trợ lý của vị CEO nói rằng không thể xếp lịch để hai người gặp nhau được, vậy là vị CEO tránh gặp Fred nhiều tuần liền. Có lúc hai người đàn ông này ngồi ngay đối diện nhau trên máy bay riêng của công ty, nhưng vị CEO vẫn giả bộ ngủ say để tránh cuộc đối thoại. Cuối cùng, Fred tự nộp đơn nghỉ việc. (Tôi thề rằng mình không hề bịa ra chuyện này. Và bạn tin hay không thì tùy, vị CEO đó sau này đã viết cả một cuốn sách về nghệ thuật lãnh đạo).

• Một người bạn của tôi là nhân viên phòng Nhân sự tại một công ty lớn, hỗ trợ cho một giám đốc trong lĩnh vực nhân sự. Một ngày nọ, vị giám đốc nhân sự gọi cô vào văn phòng. Anh ta nói rằng một nhân viên của mình có mùi cơ thể rất khó chịu, và anh ta muốn cô thảo luận với nhân viên đó, bởi anh ta không muốn tự mình làm.

• Vị CEO của một công ty đang trong quá trình tìm kiếm Giám đốc Vận hành mới.

Một thành viên không được ưa thích trong ban giám đốc (Fred) bắt đầu nói với đồng nghiệp rằng anh sẽ được ngồi vào vị trí đó. Các giám đốc khác trong nhóm không thích thú gì với việc phải làm việc dưới trướng Fred, vì vậy họ đến gặp vị CEO để trình bày về vấn đề trên. Ông trấn an họ rằng điều đó là không đúng, nhưng khi họ bảo ông phải tới gặp và chấn chỉnh lại Fred, vị CEO nói rằng

mình không có "thời gian và năng lượng để làm những việc kiểu đó".

**Suy ngẫm và kêu gọi hành động**

Hãy tự đặt ra cho mình những câu hỏi dưới đây về mức độ sẵn lòng thực hiện những cuộc trò chuyện khó khăn và không thoải mái.

• Bạn thà sống chung với những hành vi khó ưa của ai đó hơn là chịu đựng một cuộc thảo luận đầy khó chịu với họ?

• Bạn có nhận thấy bản thân thường than phiền về những vấn đề hành vi của thuộc cấp hơn là nói thẳng với họ?

Nếu câu trả lời của bạn là có cho các câu hỏi trên, điều này có thể cho thấy động lực lãnh đạo của bạn cần được điều chỉnh. Bạn cần phải xác lập lại những kỳ vọng của bản thân về "mức độ thoải mái" trong công việc của mình và tìm kiếm dũng khí để bắt đầu thực hiện những cuộc đối thoại đầy khó khăn cho tới khi nó trở nên tự nhiên. Hoặc bạn nên chuẩn bị tinh thần đối đầu với tình trạng đấu đá nội bộ, tinh thần làm việc giảm sút, tỷ lệ nghỉ việc quá cao trong đội ngũ và trong tổ chức.

## 4. VẬN HÀNH CÁC CUỘC HỌP TUYỆT VỜI

Họp hành luôn là một trong những hoạt động ít được ưa thích và bị xem nhẹ nhất trong công việc. Đó là lúc mà các nhà lãnh đạo đưa ra quyết định liệu có nên mua lại đối thủ cạnh tranh hoặc bán lại công ty, thuê thêm hay cắt giảm nhân viên, áp dụng chiến lược mới hay giữ nguyên chiến lược cũ. Liệu còn hoạt động nào quan trọng, chủ chốt, không thể thiếu được trong tổ chức hơn là các cuộc họp?

Tôi sẽ không đi vào chi tiết về các hoạt động để vận hành một cuộc họp hiệu quả, vì đó là chủ đề của một cuốn sách khác dài hơn. Trong cuốn sách này, tôi sẽ chỉ tập trung vào sự thật đáng kinh ngạc là trong quá nhiều tổ chức, những người chịu trách nhiệm cải thiện các cuộc họp – hiệu quả hơn và đỡ buồn chán hơn – lại thường là những người than phiền về chúng nhiều nhất!

Vô số CEO và các nhà lãnh đạo tổ chức không ngần ngại thừa nhận rằng họ sợ các cuộc họp – thứ mà họ coi như sự hành xác. Và thế là họ đơn giản chỉ cố chịu đựng và "sống sót" qua những cuộc họp tồi tệ, thay vì khiến cho chúng trở nên tập trung, hiệu quả và quyết liệt như mức cần thiết. Thậm chí một số người còn cố tránh

hẳn chuyện họp hành.

Hãy cùng lùi lại để nhìn nhận mọi thứ một cách đúng đắn. Một nhà lãnh đạo sợ hãi các cuộc họp thì chẳng khác gì một bác sĩ sợ hãi phẫu thuật. Hay một giáo viên sợ hãi những tiết giảng trên lớp. Một hậu vệ sợ hãi các trận đấu. Như tôi đã nói ở phần trước, các cuộc họp là bối cảnh, sân khấu, khoảnh khắc khi những cuộc thảo luận quan trọng nhất và những quyết định cốt yếu được thực hiện. Còn gì quan trọng hơn thế nữa?

Hãy nghĩ về vấn đề theo hướng này: nơi lý tưởng để quan sát liệu một bác sĩ có phẫu thuật giỏi hay không, một giáo viên có dạy giỏi hay không, một hậu vệ có chơi tốt hay không là nơi mà họ đang thực hiện phẫu thuật, đang giảng bài hoặc đang chơi bóng. Còn đâu là nơi lý tưởng để quan sát một nhà lãnh đạo? Đúng rồi, chính là trong cuộc họp.

Khi những nhà lãnh đạo chấp nhận các cuộc họp tẻ ngắt, thường sẽ dẫn tới hai hệ quả. Thứ nhất và quan trọng nhất, nó dẫn tới những quyết định sai lầm. Sự thật là nếu các cuộc họp không thu hút, chúng ta có thể kết luận rằng chất lượng các quyết định sẽ không tốt. Tôi không thể hiểu – hay đo lường được – làm thế nào để xác định tầm ảnh hưởng của nó đến kết quả và thành công của một tổ chức, nhưng chắc chắn ảnh hưởng là vô cùng lớn.

Vấn đề thứ hai khi chấp nhận các cuộc họp tồi tệ ở mức độ quản lý là nó đặt ra tiền lệ cho phần còn lại của tổ chức. Những gì được dung thứ ở đội ngũ lãnh đạo thường sẽ là mức trần của những gì có thể được kỳ vọng ở các cấp bên dưới. Như vậy không có nghĩa rằng một số nhà quản lý không thèm cố gắng để khiến cho các cuộc họp của mình trở nên thú vị hơn của sếp, nhưng thật khó để họ cảm thấy bị áp lực phải làm thế. Ngược lại, khi một nhà quản lý có vị CEO thực hiện các cuộc họp thực sự tuyệt vời, sẽ có nhiều khả năng anh ta muốn các cuộc họp của mình đạt tới tiêu chuẩn đó. Những điều này không có gì là khó hiểu!

**Ví dụ**

Dưới đây là những câu chuyện có thật về các nhà lãnh đạo không nhận thức được tầm quan trọng của các cuộc họp.

• *Tôi từng làm việc với một vị CEO cực kỳ cuốn hút nhưng lại ghét họp hành. Anh ta thường sao nhãng trong các cuộc thảo luận, nhìn sang ghế bên cạnh – nơi anh ta mở sẵn trang báo thể thao. Điều đáng ngạc nhiên ở đây là tất cả các thành viên đều biết anh ta làm thế, nhưng*

*họ có vẻ chấp nhận rằng anh ta sẽ không bao giờ quan tâm đến các cuộc trò chuyện chi tiết về công ty, trừ khi những cuộc trò chuyện đó liên quan đến lợi ích của anh ta. Công ty của anh ta sụp đổ theo cái cách khiến tất cả mọi người đều ngạc nhiên; chính sự bàng quan, không quan tâm tới những vấn đề căn bản trong công ty là một lý do quan trọng dẫn tới sự sụp đổ đó.*

*• Một vị CEO khác mà tôi biết coi các cuộc họp chủ yếu là một thủ tục chiến lược, quản lý. Anh ta không hủy các cuộc họp đó, nhưng chỉ muốn đầu tư công sức càng ít càng tốt. Vậy nên anh ta ủy thác việc thiết kế và dẫn dắt các cuộc họp ban giám đốc cho Giám đốc Nhân sự. Các thành viên trong ban giám đốc, bao gồm cả Giám đốc Nhân sự luôn thấy các cuộc họp này thiếu nhiệt huyết, và coi sự thiếu quan tâm của vị CEO là lý do chính dẫn đến tình trạng đó.*

**Suy ngẫm và kêu gọi hành động**

Dưới đây là những câu hỏi về các cuộc họp mà bạn nên đặt ra cho bản thân.

• Bạn có phàn nàn rằng các cuộc họp thật nhàm chán hoặc thiếu hiệu quả, và bạn luôn mong chờ chúng kết thúc?

• Bạn có cho phép mọi người và bản thân được sao nhãng trong cuộc họp, hay thậm chí thỉnh thoảng bỏ qua nó để thực hiện các công việc "quan trọng" hơn?

Nếu các câu trả lời của bạn là có, bạn có thể đang gặp vấn đề về động lực lãnh đạo. Có lẽ bạn thực sự cần đầu tư công sức để thiết kế và dẫn dắt các cuộc họp giàu nhiệt huyết, tập trung hơn. Hoặc bạn có thể chấp nhận những quyết định kém hiệu quả, thiếu sáng tạo và rất nhiều điều phải hối hận về sau. Thật là một lựa chọn đơn giản, phải không nào?

## 5. TRUYỀN TẢI THÔNG ĐIỆP LIÊN TỤC VÀ LẶP ĐI LẶP LẠI VỚI NHÂN VIÊN

Phần lớn các CEO không thù ghét khái niệm phải truyền tải thông điệp của mình với nhân viên. Nhưng phần lớn họ lại chưa biết truyền tải bao nhiêu mới là đủ. Kết quả là họ tưởng rằng mình đã làm đủ sau khi công bố một chiến lược hoặc kế hoạch mới từ lâu trước khi phần lớn những người khác hiểu được và trân trọng nó. Gần đây tôi đã gặp một vị CEO và Giám đốc Nhân sự của anh. Vị CEO nói rằng: "Chúng ta phải cứu lấy công ty này." Giám đốc Nhân sự nói: "Tôi chưa từng nghe anh nói thế trước đây." CEO đáp: "Tôi tưởng là mình đã nói điều này từ năm ngoái rồi?" Liệu bạn có cho

rằng các nhân viên sẽ nghe thấy và thấm nhuần thông điệp đó, nếu ngay cả một trong những giám đốc cũng không làm được như thế?

Tôi từng đọc một nghiên cứu chỉ ra rằng các nhân viên phải nghe một thông điệp nào đó tới bảy lần trước khi họ tin rằng các giám đốc thực sự nghiêm túc về nó. Còn trước đó, họ đơn giản coi đó là những thông điệp tầm phào hoặc tuyên truyền nội bộ mà thôi. Mặc dù không còn làm ở vị trí nhân viên cấp thấp từ rất lâu, tôi vẫn còn nhớ mình luôn nghi ngờ mọi thông điệp từ các giám đốc, trừ khi họ nhắc đi nhắc lại quá nhiều lần khiến tôi vượt qua được sự hoài nghi.

Tiếc thay, nhiều vị CEO không muốn nhắc đi nhắc lại hết lần này đến lần khác. Có một vài lý do cho vấn đề này. Nhiều người lo ngại rằng họ sẽ sỉ nhục khán giả khi cứ nhắc lại mãi thông điệp của mình. Họ quên rằng các nhân viên rất ghét việc không biết điều gì đang diễn ra trong tổ chức, và không một người nào có nhận thức lại rời bỏ công ty chỉ vì các giám đốc truyền tải thông điệp quá thường xuyên. "Thế là quá đủ. Tôi sẽ đến làm việc ở nơi nào mà các lãnh đạo chỉ nói với tôi một lần và không bao giờ nhắc lại nữa!" Mặc dù hiểu rằng việc truyền tải thông điệp thường xuyên quá mức cần thiết vẫn còn tốt chán, nhưng phần lớn các nhà lãnh đạo lại thoải mái nằm ở thái cực đầy mạo hiểm bên kia.

Một lý do nữa khiến các vị CEO, đặc biệt là những người có tư tưởng hướng tới phần thưởng, không thể truyền tải thông điệp đủ thường xuyên là chính họ cũng thấy chán nản với thông điệp đó. "Chẳng phải chúng ta đã làm bài thuyết trình về mục tiêu và giá trị cốt lõi này quá nhiều lần hay sao? Còn gì khác nữa không?" Họ không nhận ra rằng mục tiêu của truyền tải thông điệp không phải là sự thích thú của chính họ. Nó cũng không đơn giản là truyền đạt thông tin. Lý do mà một vị CEO phải truyền tải thông điệp tới tất cả nhân viên ở mọi cấp độ là để đảm bảo mọi người thống nhất, tin tưởng vào những gì đang diễn ra và biết mình nằm ở vị trí nào trong sự thành công của toàn công ty. Đây là một quá trình mang tính cảm xúc và hành vi nhiều hơn là một quá trình chỉ đơn thuần mang tính nghiệp vụ và truyền tải thông tin. Nó đòi hỏi nhà lãnh đạo thực hiện những việc lặp đi lặp lại, thậm chí đến mức nhàm chán.

Những nhà lãnh đạo tuyệt vời nhất trong thế giới kinh doanh hiểu được điều này và không ngần ngại nhắc lại lời mình. Họ coi mình là những Giám đốc Nhắc nhở (CRO). Dù là phát biểu ở một sự kiện dành cho nhân viên, gửi email nhắc nhở cho nhân viên, kể

lại câu chuyện thành lập công ty trong buổi giới thiệu, viết một lá thư đăng trong bản tin nội bộ, hoặc ăn trưa với những nhân viên ở một chi nhánh xa lắc, họ luôn bám lấy những thông điệp cốt lõi, hiểu rằng các nhân viên cần liên tục nghe đi nghe lại, nghe tới nghe lui những thông điệp đó… chắc đến đây thì bạn hiểu rồi. Dĩ nhiên, các nhà lãnh đạo luôn cố gắng sáng tạo khi khắc sâu những thông điệp của mình, nhưng họ quan tâm nhiều tới việc các nhân viên bị thiếu thông tin hơn là việc bị chỉ trích vì nhắc nhiều quá hóa thừa.

**Ví dụ**

Dưới đây là những mẩu chuyện có thực về các nhà lãnh đạo hiểu được tầm quan trọng của việc nhắc lại thông điệp một cách thường xuyên.

• Một vị CEO mà tôi quen biết luôn tin rằng ông đồng thời đóng vai trò là CRO. Ông luôn chớp lấy mọi cơ hội để nhắc nhở các nhân viên của mình về những điều căn bản của cả tổ chức và tầm quan trọng của khách hàng. Sau đó ông bắt đầu nhận được những lời phàn nàn – từ chính những thành viên trong ban giám đốc. "Tôi nghĩ ông nên phát biểu những điều mới mẻ hơn", họ trêu chọc ông theo kiểu nửa đùa nửa thật. Ông đã gần như đầu hàng những lời chỉ trích đó cho tới khi đọc cuốn sách của tôi, trong đó tôi giới thiệu khái niệm về CRO. "Thấy chưa," ông nói với bọn họ, "tôi đang làm đúng mà!" Ông thuyết phục họ rằng mặc dù họ có thể đã nghe thông điệp của ông quá đủ rồi thì các nhân viên trong tổ chức cũng cần được nhắc đi nhắc lại nhiều hơn nữa.

• Có lẽ vị CRO tuyệt vời nhất mà tôi biết là Gary Kelly, CEO lâu năm của Southwest Airlines. Tôi từng chứng kiến ông nói chuyện với các giám đốc và nhân viên rất nhiều lần suốt hơn một thập kỷ. Tôi cũng đã đọc lá thư hằng tháng của ông gửi các nhân viên và khách hàng đăng ở tạp chí đặt trên máy bay của hãng. Hết lần này đến lần khác, Gary nhắc lại những chủ đề vốn là cốt lõi của văn hóa và chiến lược của Southwest. Ông tìm nhiều cách khác nhau để thực hiện điều đó sao cho thú vị và mới mẻ, nhưng ông không bao giờ xa rời các thông điệp mà ông có trách nhiệm duy trì.

• Một vị CRO đẳng cấp khác mà tôi biết chính là Alan Mulally. Khi ngồi vào vị trí lãnh đạo Ford, ông đã đưa ra một kế hoạch đơn giản mà hiệu quả để giải cứu công ty. Tờ *Wall Street Journal* đã mời ông tới một buổi phỏng vấn, và ông trình bày kế hoạch đó cho họ trong một bài báo. Một năm sau, tờ *Wall Street Journal* lại mời ông trở lại để cập nhật, và Alan tiếp tục chia sẻ với họ về kế hoạch đó

lần nữa. Họ yêu cầu ông đưa ra những điều mới mẻ, vì họ đã đăng nội dung này rồi. Alan đơn giản giải thích rằng đó là kế hoạch duy nhất, và công việc của ông là khiến cả công ty tập trung vào nó, không phải thay đổi từ tháng này sang tháng khác.

**Suy ngẫm và kêu gọi hành động**

Hãy tự hỏi mình những câu hỏi sau về mức độ sẵn sàng truyền tải thông điệp liên tục, lặp đi lặp lại.

• Bạn có ghét phải nhắc lại lời mình nói, than phiền rằng các nhân viên không lắng nghe?

• Bạn có tìm kiếm các thông điệp và ý tưởng mới để truyền đạt vì đã thấy chán với việc nhắc đi nhắc lại những điều tương tự?

Nếu câu trả lời của bạn là có cho các câu hỏi trên, động lực lãnh đạo của bạn có vẻ không phù hợp. Bạn cần phải thay đổi thái độ của mình về truyền tải thông điệp, coi nó là một công cụ để giúp những người khác thấu hiểu và thấm nhuần các ý tưởng, thay vì coi đó là một hoạt động để đem lại niềm vui cho chính bạn. Nếu không, bạn sẽ phải chấp nhận rằng các nhân viên, thậm chí cả các giám đốc sẽ thường xuyên bối rối và không thống nhất. Và bạn cũng phải quen với việc bị bất ngờ và cảm thấy bực mình vì họ không hiểu được bạn cũng như kế hoạch của bạn.

**TÓM TẮT**

Một lần nữa, năm khía cạnh – xây dựng đội ngũ lãnh đạo, quản lý thuộc cấp, tiến hành những cuộc trò chuyện khó khăn, vận hành các cuộc họp hiệu quả và liên tục nhắc lại các thông điệp cốt lõi cho nhân viên – *không phải* là danh sách những trách nhiệm chính của một lãnh đạo tổ chức. Chúng chỉ đơn giản là những tình huống và trách nhiệm mà các nhà lãnh đạo đang thường xuyên lẩn tránh khi họ không coi công việc của mình là thực hiện những điều mà không ai khác làm được.

# Sự không hoàn hảo và cảnh giác

Vì không ai trên đời là hoàn hảo, không có nhà lãnh đạo nào lại có động cơ thuần khiết tuyệt đối. Tất cả chúng ta đều có lúc bị cám dỗ bởi tư tưởng phần thưởng, và phần lớn mọi người sẽ thường đầu hàng cám dỗ đó. Tuy vậy, một trong hai động lực lãnh đạo sẽ dần dần trở thành động lực chính trong công việc hằng ngày. Và đó chính là lý do tại sao bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng phải hiểu được động lực chính của mình, từ đó thực hiện mọi điều có thể để tiến gần hơn tới động lực trách nhiệm thuần túy.

Chúng ta cần hiểu rằng thậm chí ngay cả những người dường như đã hoàn toàn lãnh đạo vì trách nhiệm cũng không thể hoàn toàn không bao giờ sảy chân. Đó là vì bản chất con người vốn không hoàn hảo, ưa nịnh hót, dễ mệt mỏi, và thậm chí ngay cả những người tài giỏi nhất trong số chúng ta cũng có lúc vô thức rơi vào trạng thái lãnh đạo hướng tới phần thưởng.

Điều này là do các nhà lãnh đạo hướng tới trách nhiệm chắc chắn sẽ nhận được những lời khen ngợi vì sự khiêm tốn và hy sinh của họ, thậm chí ngay cả khi họ chỉ đơn giản làm những điều cần thiết ở vị trí lãnh đạo. Khi được khen ngợi, một cách rất tự nhiên, họ sẽ bắt đầu so sánh bản thân với các nhà lãnh đạo có tư tưởng hướng tới phần thưởng và dần dần hạ thấp tiêu chuẩn của mình. Một ngày nọ, một nhà lãnh đạo có thể thức giấc và nhận ra họ đang lẩn tránh những tình huống và trách nhiệm có vẻ chẳng có lợi ích gì cho mình.

Một điểm đáng chú ý cuối cùng: các nhà lãnh đạo có tư tưởng hướng tới trách nhiệm – và thậm chí những người chưa có tư tưởng này – phải đối mặt với sự thật rằng những người mà họ lãnh đạo có lẽ sẽ không bao giờ nói với họ sự thật xấu xí về hành vi của họ. Với mỗi phản hồi mang tính xây dựng mà một nhà lãnh đạo nhận được, sẽ có hàng tá những lời khen ngợi mà một lượng lớn trong số chúng không hề đúng. Và thậm chí ngay cả khi hiểu

được điều này trên lý thuyết, sẽ rất khó để bất kỳ nhà lãnh đạo nào, ngay cả những người khiêm tốn nhất, giữ được cái nhìn không bị bóp méo về bản thân vì liên tục nhận được những lời khen ngợi và sự ngưỡng mộ. Đây chính là lý do tại sao các nhà lãnh đạo cần phải có thật nhiều những người sẵn sàng nói thật với họ.

# Mối nguy hiểm bất ngờ từ sự thích thú

Chúng ta cũng nên nhận ra rằng không phải tất cả các nhà lãnh đạo có tư tưởng phần thưởng đều thể hiện như nhau, hoặc hướng đến những phần thưởng giống nhau. Ví dụ, một số nhà lãnh đạo tìm kiếm sự chú ý và địa vị; đây có lẽ là dạng thường gặp nhất. Những người khác có thể tìm kiếm quyền lực là chủ yếu.

Tuy nhiên, nhiều nhà lãnh đạo có tư tưởng phần thưởng không bị thu hút quá mạnh bởi những phần thưởng thiên về lòng kiêu hãnh đó, mà thay vào đó là mong muốn dành thời gian làm những việc mà họ cho là dễ chịu, thoải mái và thích thú. Phải, thích thú. Mặc dù nghe có vẻ vô hại, thực chất đây lại là điều rất nguy hiểm, chính vì chúng có vẻ vô hại.

Những nhà lãnh đạo tìm kiếm sự thích thú có thể dễ dàng bào chữa cho hành vi của họ hoặc giảm thiểu những mối hại mà nó gây ra, vì suy cho cùng họ không làm việc vì cái tôi nhiều như những người tìm kiếm sự chú ý và địa vị. Nhưng khoảng trống tạo ra bởi những nhà lãnh đạo lẩn tránh các công việc quan trọng đơn giản vì họ không thấy chúng dễ chịu hoặc thích thú cũng chẳng kém phần nguy hiểm. Và suy cho cùng, ngay cả những nhà lãnh đạo tìm kiếm sự thích thú cũng đang làm vậy vì bản thân mình. Tin tôi đi, chính tôi cũng đã từng phạm phải sai lầm này.

# Hồi kết của kiểu lãnh đạo đầy tớ

Đ*ộng lực của nhà lãnh đạo* là cuốn sách ngắn nhất và đơn giản nhất mà tôi từng viết cho tới thời điểm này, nhưng tôi cho rằng nó có thể chính là cuốn sách quan trọng nhất. Đó là vì mối nguy hại của việc lãnh đạo vì những lý do không phù hợp là quá ghê gớm, không chỉ đối với các cá nhân mà còn với cả xã hội nói chung.

Tôi e rằng quá nhiều người đã chịu chấp nhận, thậm chí kỳ vọng các nhà lãnh đạo làm việc vì cái tôi của họ. Quá nhiều nhân viên đã chấp nhận các giám đốc trong công ty của mình chỉ ra tay hành động khi có lợi cho bản thân họ. Quá nhiều các giám đốc đã chấp nhận làm việc cho các vị CEO mà họ không thể trông chờ sẽ làm những việc khó khăn hoặc không thú vị. Và quá nhiều người dân đã chấp nhận những nhà lãnh đạo quyết định chính sách dựa trên kết quả dành cho mình ở hòm phiếu, khả năng trúng cử hoặc trở nên nổi tiếng.

Và vì thế, nếu tư tưởng lãnh đạo vì phần thưởng, vì cá nhân thắng thế, những người trẻ sau này sẽ nghĩ rằng đây chính là lãnh đạo đích thực. Những người không phù hợp sẽ cố gắng vươn lên thành các nhà quản lý, CEO và những quan chức, khiến xã hội không thể tiến bộ sau nhiều thế hệ. Chúng ta không thể để mặc điều này xảy ra.

Tôi tin rằng đã tới lúc chúng ta – với tư cách các cá nhân và với tư cách một xã hội – cần tái lập tiêu chuẩn rằng nhà lãnh đạo không thể đề cao bản thân họ hơn là những người được họ lãnh đạo. Các nhân viên phải chỉ ra kiểu lãnh đạo vì phần thưởng mỗi khi họ nhìn thấy nó ở các giám đốc của mình. Các giám đốc phải cam kết thay đổi ngay khi nhận ra điều này đang xảy ra với mình. Và những người dân cần lên tiếng khi họ nhìn thấy nó ở những quan chức được bầu lên.

Nếu chúng ta có thể tái lập chuẩn mực chung rằng lãnh đạo là một trách nhiệm đầy khó khăn, thú vị và đòi hỏi sự hy sinh, tôi tin

rằng chúng ta sẽ được chứng kiến những doanh nghiệp thành công hơn, những nhân viên say mê và hài lòng hơn với công việc, xã hội lạc quan và nhiều hy vọng hơn. Có lẽ mọi người sẽ không còn dùng cụm từ "lãnh đạo đầy tớ" nữa, vì tất cả mọi người sẽ hiểu rằng đó là kiểu lãnh đạo chính đáng duy nhất. Chắc chắn đây là mục tiêu đáng để tất cả chúng ta vươn tới.